



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace procesního řízení v obchodní bance  
The Application of the Process Management in the Business Bank

Student: Bc. Lukáš Kristiník  
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Mikušová, Ph. D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Lukáš Kristiník**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Aplikace procesního řízení v obchodní bance  
The Application of the Process Management in the Business Bank

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretické vymezení procesního řízení
  4. Analýza obchodní banky z hlediska řešené problematiky
  5. Aplikace procesního přístupu ve zvolené obchodní bance
  6. Doporučení vyplývající z návrhu procesního přístupu k řízení činností ve zvolené obchodní bance
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.  
HUČKA, Miroslav et al. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1  
JESTON, John. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. 4th ed. Abingdon: Routledge, 2018. ISBN 978-11-387-3840-9.

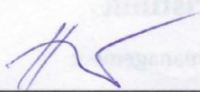
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019




  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“

V Ostravě dne 26. dubna 2019

A handwritten signature in blue ink, reading 'Kristiník', is written over a horizontal dotted line.

Lukáš Kristiník

Touto cestou bych rád poděkoval doc. Ing. Marii Mikušové, PhD., za pomoc, kterou mi poskytla při zpracování této diplomové práce. Zároveň děkuji obchodní bance, náměstkyni pobočky Ing. Haně Kobilíkové a bankovnímu poradci Ing. Petru Jurčíkovi za ochotu a vstřícnost, kterou mi věnovali při poskytování interních materiálů a informací o společnosti v průběhu celé spolupráce.

# Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce .....	9
2.1	Metodika diplomové práce.....	9
2.2	Želví diagram .....	10
2.2.1	Síla želvího diagramu .....	10
2.2.2	Proč by organizace měla využít želví diagram a jaké z něho plynou výhody 11	
2.2.3	Plánovač želvího diagramu .....	12
2.2.4	Aplikace želvího diagramu.....	13
3	Teoretické vymezení procesního řízení .....	15
3.1	Historie a pojem procesního řízení .....	15
3.2	Pojetí procesní organizace.....	16
3.3	Procesní tok.....	16
3.4	Procesní organizace jako součást řízení organizace .....	16
3.5	Zisk dat a informací .....	17
3.6	Přístupy k procesnímu managementu a jeho implementaci .....	18
3.7	Standardizace procesů.....	18
3.8	Systém procesního managementu .....	19
3.9	Management organizace .....	20
3.10	Přístupy procesů v organizaci.....	21
3.11	Sled podnikových procesů .....	22
3.12	Vizualizace procesů .....	22
3.13	Důležitost identifikace procesů .....	24
3.13.1	Zásady procesů .....	24
3.14	Tři proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení .....	25
3.14.1	Organizační struktura.....	25

3.14.2	Kultura organizace .....	26
3.14.3	Manažerský styl .....	27
3.15	Trojúhelník struktura – styl – kultura .....	29
3.15.1	Struktura .....	30
3.15.2	Styl .....	30
3.15.3	Kultura .....	30
3.16	Kontrola procesů .....	33
3.17	Výsledky procesů .....	33
3.18	Zlepšování a inovace procesů .....	34
3.19	Přínosy procesního řízení .....	35
4	Analýza obchodní banky z hlediska řešené problematiky .....	36
4.1	Představení společnosti .....	36
4.2	Podíl obchodních bank na českém trhu .....	37
4.3	Organizační struktura .....	38
4.4	Distribuční síť .....	39
4.5	Stručný popis pracovních pozic .....	40
4.6	Stručný popis základních produktů .....	43
5	Aplikace procesního přístupu ve zvolené obchodní bance .....	45
5.1	Aplikace želvího diagramu .....	45
5.1.1	Želví diagram zabývající se procesy bankovního poradce .....	45
5.2	Podprocesy pro prodej bankovních produktů .....	52
5.2.1	Želví diagram zabývající se procesy asistenta pro bankovní pobočky .....	56
5.3	Podprocesy pro servisní služby .....	61
5.4	Kultura organizace .....	64
5.5	Manažerský styl .....	65
6	Návrhy a doporučení .....	66
6.1	Návrhy vyvozené z želvího diagramu pro bankovního poradce .....	66

6.2	Návrhy vyvozené z želvího diagramu pro asistenta bankovních poradců .....	67
6.3	Všeobecné návrhy.....	68
7	Závěr .....	69
	Seznam použité literatury .....	71
	Seznam zkratek .....	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Obchodní banky jsou v dnešní moderní době zcela nepostradatelnou součástí našeho života. V České republice využívá bankovních služeb téměř každý člověk a bere jeho služby jako samozřejmost.

V minulosti sloužili banky jako bezpečné uložení peněz a cenného majetku, kdy lidé z vyšších tříd platili za jejich služby. Nyní obchodní banky disponují širokým portfoliem služeb, do kterého spadá úschova peněz, mnoho druhů pojištění, možnost investování, několik typů úvěrů atd.

Od roku 1989, kdy v České republice proběhla Sametová revoluce, se na českém bankovním trhu uchytily tři obchodní banky. Jednalo se o Českou spořitelnu, ČSOB a Komerční banku. Tyto tři banky disponovaly absolutní většinou a ovládaly celý bankovní trh v České republice, kdy v čele stála Česká spořitelna. V posledních letech na českém trhu vznikl nový trend, kdy se začaly objevovat menší obchodní banky, které se zbavovaly zarytých stereotypů, a přinášely na trh nové možnosti, disponovaly zábavnou reklamou a dokázaly v lidech vyvolat pocit, že pro ně může být i banka něco, co mají rádi.

Aktuálně vstup nových obchodních bank na český trh výrazně poklesl. Lidé získávají přehled a zajímají se o aktuální dění v bankovníctví. Z tohoto důvodu mi přišlo vhodné zpracovat diplomovou práci na téma Aplikace procesního řízení v obchodní bance. Kapitola s názvem Analýza obchodní banky z hlediska řešené problematiky by měla všem čtenářům detailně popsat, jak v obchodní bance probíhají základní procesy, které umožňují chod celé společnosti.

Předmětem diplomové práce je procesní řízení. Procesní řízení je důležitou součástí všech firem v současné době. V minulosti neexistovali procesní mapy, důležité dokumentace mapující dané činnosti, které napomáhají ke vzniku určitého výstupu ve společnosti. Byl to jeden z hlavních důvodů častých krizí v několika organizacích. Vznik procesního řízení se mapuje zejména od počátku 90. let minulého století s nástupem informačních technologií. V současné době se procesní řízení vyskytuje ve všech organizacích, zejména v organizacích, které jsou mezinárodní, či disponují velkým počtem zaměstnanců, kteří mezi sebou musí komunikovat přes velkou vzdálenost. V tomto případě je důležitá přesnost komunikace, kdy záleží nejen na důkladně promyšleném procesním řízení, ale také záleží na moderních informačních technologiích a kvalitně zpracovaném softwaru, který je nedílnou součástí celého

procesu v organizaci. S pomocí správně nastaveného procesního řízení se v organizaci zlepší efektivita práce, produktivita zaměstnanců a urychlí se případná změna určité činnosti v případě náhlé potřeby.

Pro řešení této problematiky je vybrána obchodní banka, která v této práci bude označována jako obchodní banka X. Obchodní banka X byla vybrána z toho důvodu, že v ní již přes dva roky pracuji jako student. Mnoho informací, které zde lze najít pocházejí z dlouhodobého pozorování a již z dvouletých zkušeností. Další informace byly také poskytnuty s pomocí náměstka pobočky a bankovního poradce.

Cílem práce je vytvoření želvího diagramu, který vizualizuje procesy dvou zaměstnanců v obchodní bance X. Želví diagram vizualizuje a popisuje procesy, se kterými přijdou zaměstnanci do styku. Naplnění cíle práce by mělo sloužit k důležitému přehledu všech činností, které jsou součástí procesu. Posléze pomocí želvího diagramu a jeho důkladnému popisu lze navrhnout důležité změny, které by měly poskytnout zlepšení činností v procesu, které zajistí vyšší produktivitu zaměstnance, lepší efektivitu práce, snadnější přehled v určitých činnostech procesu a snadnější manipulaci s procesním řízením v případě nutnosti náhle změny, která může nastat v jakékoliv situaci.

Pro dosažení cíle diplomové práce jsem postupoval následovně. V první úvodní kapitole je představená společnost, pro kterou je práce zpracována. Kapitola se snaží vysvětlit důvod výběru daného cíle a vysvětlení problematiky, která se stávala velmi často ještě v nedávné historii, kdy procesní řízení nepatřilo k nejdůležitějším tématům všech společností. Dále popisuje rozmach obchodních bank v České republice a popisuje průběh celé diplomové práce. V druhé kapitole se věnuji důkladnému popisu metodiky a metod zpracování diplomové práce. Kapitola vysvětluje důležité metody, které jsou aplikovány v následující kapitole 5. Aplikace procesního přístupu ve zvolené obchodní bance. Dále vysvětluje nejrůznější metody, pomocí kterých byly zjištěny důležité informace a data pro tuto diplomovou práci. Další kapitola se věnuje teoretickému vymezení procesního řízení. Kapitola vysvětluje procesní řízení od počátku jeho vzniku, až po současnou dobu. Vysvětluje kontrolu procesního řízení, jeho vizualizaci a na konci kapitoly jsou vysvětleny možnosti jeho zlepšení. Kapitola Analýza obchodní banky z hlediska řešené problematiky vysvětluje základní charakteristiky obchodní banky X. Kapitola pomůže vtáhnout do dané problematiky a usnadní celkové pochopení diplomové práce. Kapitola aplikace procesního přístupu ve zvolené obchodní bance se věnuje aplikaci želvího diagramu. Jsou popsány dva procesy, které jsou na pobočce velmi časté. K popisu a vizualizaci procesu slouží Želví diagram, který je nedílnou součástí diplomové

práce. Ke konci diplomové práce jsou napsány návrhy a doporučení, které jsou určeny pro společnost. Návrhy a doporučení jsou důkladně vysvětleny a jejich výběr je adekvátně odůvodněn. Uplatnění návrhů a doporučení v praxi by mělo mít za výsledek celkové zlepšení procesů zejména v dlouhodobém výhledu. V poslední kapitole, která se týká závěru práce, je popsán celkový průběh práce a její zhodnocení.

## **2 Metodika a metody zpracování diplomové práce**

Tato kapitola je určena k představení metod, které jsou v diplomové práci využívány. Jsou popsány techniky, kterými se metody aplikují na daný příklad a podle čeho se vyvozují dané výsledky. Dále bude vysvětlena metodika práce, ve které budou popsány všechny kroky, které vedly k dosažení jednotlivých kapitol.

Základním a prvotním úkolem k sestavení procesně řízené organizace je zapotřebí zmapovat procesy v organizaci, definovat je a vytvořit si tak nový pohled na určitou organizaci, který bude vhodný k dalšímu případnému postupu (Řepa, 2012).

### **2.1 Metodika diplomové práce**

Pro zpracování teoretické částí bylo zapotřebí vyhledat všechny dostupné materiály, které se daného tématu týkají. Materiály musely být věrohodné, kdy je znám autor díla a datum vydání. K nalezení literatury byl zapotřebí webový portál školní knihovny. Na něm lze nalézt literatura všech podstatných témat, které se této práci týkají. Při nedostatku knižní literatury bylo důležité vyhledat vědecké články a časopisy, týkající se daného tématu. Tyto materiály je možné nalézt na webovém portálu školní knihovny Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava. Během zpracovávání již zmíněných literatur docházelo k pravidelné rešerši za účelem řešení problematiky, která je řešená v diplomové práci, tedy procesního řízení a želvího diagramu. Mnoho informací bylo pro teoretickou část tako analyzováno a důkladně zkoumáno, aby na sebe teoretická a aplikační část pečlivě navazovali a dávali smysl. Analýza je jednou z nejvýznamnějších součástí vědecké metody. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti (Horváthová, 2013). Tento důležitý fakt je uplatňován v celé praktické části diplomové práce.

V kapitole analýza obchodní banky z hlediska řešené problematiky se zabýváme především představení obchodní banky X a pobočky, ze které byly získávány důležité informace. V této kapitole bylo nejdůležitější zakrýt informace, které přímo popisují, o jakou obchodní banku se na českém trhu jedná. Tento fakt se snažil být utajen, protože si obchodní banka přála nebyť přesně jmenována, či označována.

V praktické části diplomové práce bylo zapotřebí obstarat velké množství dat, které pomohli k vytvoření želvího diagramu. Data a informace byla čerpána pomocí dvou metod. Pomocí polostrukturovaném rozhovoru a pomocí pozorování v terénu. Výhoda polostrukturovaného rozhovoru je ta, že se dají otázky během rozhovoru měnit dle probíraného

tématu, umožňuje měnit otázky a zaměřit se tak přesně na řešení dané problematiky. Další nedílnou součástí byl terénní výzkum. Pro tuto diplomovou práci probíhal dva roky pravidelný terénní výzkum, pomocí kterého byly získány důležité informace, které by jinak byly obtížně dosažitelné. V tomto výzkumu byly získány zejména informace o podnikové kultuře a manažerském stylu vedení. Zároveň byly získány důležitá informace, které napomohli k vytvoření návrhů a doporučení pro obchodní banku X. Všechny informace byly posléze využity v želvím diagramu, který vizualizuje a vysvětluje procesy, kterými se diplomová práce zabývá. Na základě zmíněných metod, které dopomohli k vytvoření želvího diagramu byly představeny podpůrné procesy týkající se řešených procesů. Všechny části želvího diagramu jsou důkladně popsány a vysvětleny tak, aby je byl každý schopen pochopit a aby byl dokázán přínos diplomové práce.

## **2.2 Želví diagram**

Nástroj, který je v této práci využíván se nazývá želví diagram, lze vidět na obrázku 2. 2 Želví diagram. Jmenuje se tak, protože „želva“ je typem diagramu, která kategorizuje klíčové prvky procesu jako část želvy.

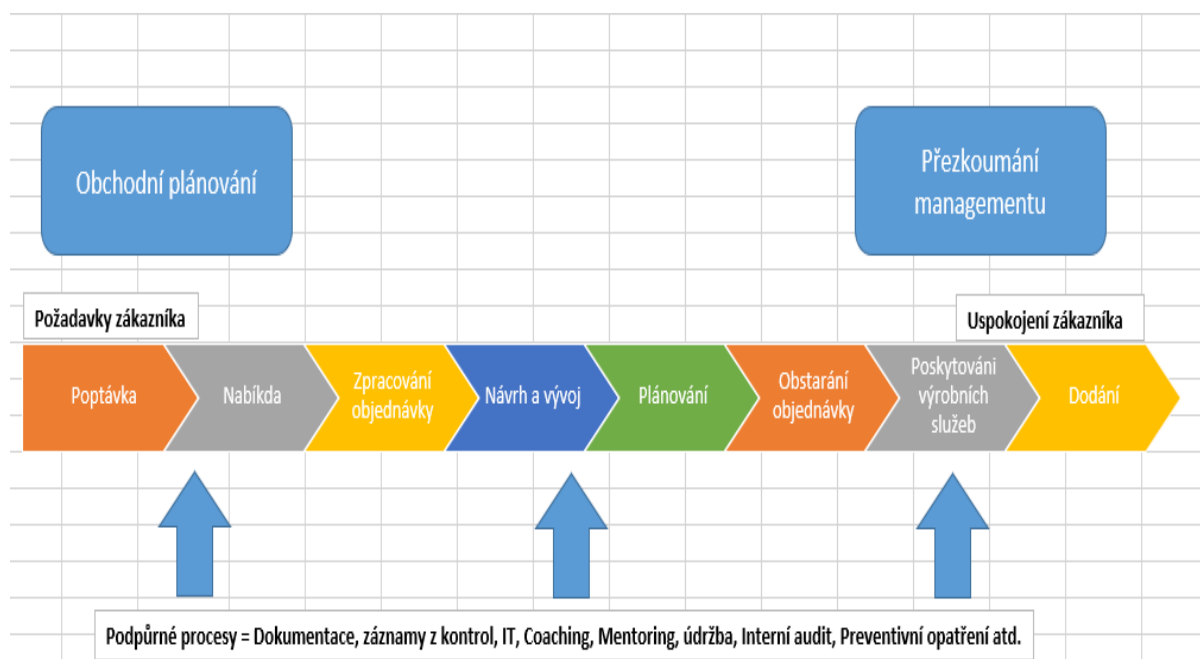
### **2.2.1 Síla želvího diagramu**

Želví diagram je nástrojem kvality, který slouží k vizuálnímu zobrazení vlastností procesů, jako jsou vstupy, výstupy (očekávání), kritéria (metriky) a další informace na vysoké úrovni, které napomáhají účinnému provádění a zdokonalení klíčových obchodních procesů. Výhodou z hlediska podnikání je, že pomáhá managementu ustupovat zpět a revidovat jejich procesy. Želví diagram také podporuje komunikaci a mapování vzájemně propojených procesů s příslušnými funkcemi a úrovněmi v rámci organizace.

### 2.2.2 Proč by organizace měla využít želví diagram a jaké z něho plynou výhody

Želví diagram může tvořit cennou souvislost mezi procesní mapou na vysoké organizační úrovni, jejichž příklad lze vidět na obrázku 2. 1 Diagram postupů procesů, pracovními instrukcemi atd., které organizace používá k upřesnění, jak mají být dané úkoly dokončeny. To vše předpokládá, že organizace se rozhodla udržovat zdokumentovaný systém řízení, o kterém se v této práci píše v následujících kapitolách (Global Certification Body, 2018).

**Obrázek 2.1 Diagram postupů procesů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Některé organizace se mohou rozhodnout použít schéma procesu, aby zachytily, jak funguje celý proces, ale tyto dokumenty mohou někdy vypadat velmi komplikované pro lidi, kteří jej poprvé vidí, zejména pokud zahrnují všechny kroky v rámci procesu. Některé organizace se mohou rozhodnout podrobněji popsat své procesy prostřednictvím řady dokumentů a dat, které jsou v organizaci k dispozici.

Želví diagram umožňuje novému uživateli získat přehled o tom, jak proces funguje z jedné stránky. Podpůrné dokumenty pak mohou být použity k dalšímu prozkoumání k přidávání kroků procesu a způsobu jejich dokončení (Global Certification Body, 2018).

Želví diagram je také vhodným nástrojem pro pochopení procesů jak manažerských, tak těch, které se týkají především pracovníků. Diagram lze také použít k identifikaci mezer v organizační struktuře, která je v této práci detailně popsána a dalšímu rozvoji organizačních postupů. Z těchto činností lze dále rozvíjet efektivní opatření a navrhnout a doporučit nová vylepšení pro daný proces, aby fungoval efektivněji pro celou organizaci (Global Certification Body, 2018).

Management organizace může také pochopit, jak výkon procesu pomáhá při dosahování určitých organizačních cílů, tzn. spokojenosti zákazníků, a jak tyto cíle odkazují na podnikatelský plán a zásady organizace (StandardsStores, 2018).

Želví diagramy mohou být také velmi užitečné při interních nebo externích auditech, protože pomohou auditorovi provádět efektivní a soustředěný procesní audit a řídit je konkrétními opatřeními, lidmi a dokumenty, které potřebují ke kontrole procesu (StandardsStores, 2018).

### **2.2.3 Plánovač želvího diagramu**

K vykonávání této činnosti by měl být pověřen člověk, který již v organizaci určitou dobu pracuje a má dostatečný přehled, čas, data a informace ke zpracování želvího diagramu. Této osobě se může říkat plánovač. Plánovač dokáže vidět a do diagramu zakreslit role, které budou v rámci procesu hrát důležitou roli. Rozpozná, kdo se nachází uvnitř procesu, jejich interní dodavatelé a interní zákazníci, kdo je vlastníkem procesu, jaké dokumenty v rámci systému řízení vysvětlí a popíše, jak plnit své úkoly s přidanou hodnotou, jaké zdroje budou denně potřebovat a jakým způsobem mohou monitorovat a měřit jejich výkonnost a výkonnost procesu. Z toho může organizace rychle pochopit, jak přispět k dosažení úspěchu, či k selhání procesu (Global Certification Body, 2018).

#### 2.2.4 Aplikace želvího diagramu

Želví diagram se skládá ze 6 oblastí, vše se točí kolem procesu, který je považován za tělo želvy, jak lze vidět na obrázku 2. 2. Želví diagram. Diagram zahrnuje 6 oblastí, kterými jsou vstupy, materiály a vybavení (co), postupy a metody (jak), výstupy (hlava), kterou se myslí kompetenční dovednosti a školení (koho) a nakonec ukazatele výkonnosti (měření výsledků) a podpůrné procesy, které nejsou vždy v literatuře vykreslovány, ale je nutné je zahrnout (Global Certification Body, 2018; StandardsStores, 2018; Blackmores, 2016).

- Tělo – Definice procesu, zabývá se krokem přidávání hodnot, spadá do rozsahu procesu. Proces může zahrnovat mnoho zaměstnanců a více oddělení v organizaci.
- Hlava – Vstup, myslí se tím materiály a různá zařízení používané procesem. Tato část může pomoci ukázat, jak organizace plánuje své operace a poskytuje základní zdroje pro práci.
- Ocas – Výstup, měl by obsahovat podrobnosti o procesu, jako jsou produkty, dokumenty atd.

4 nohy:

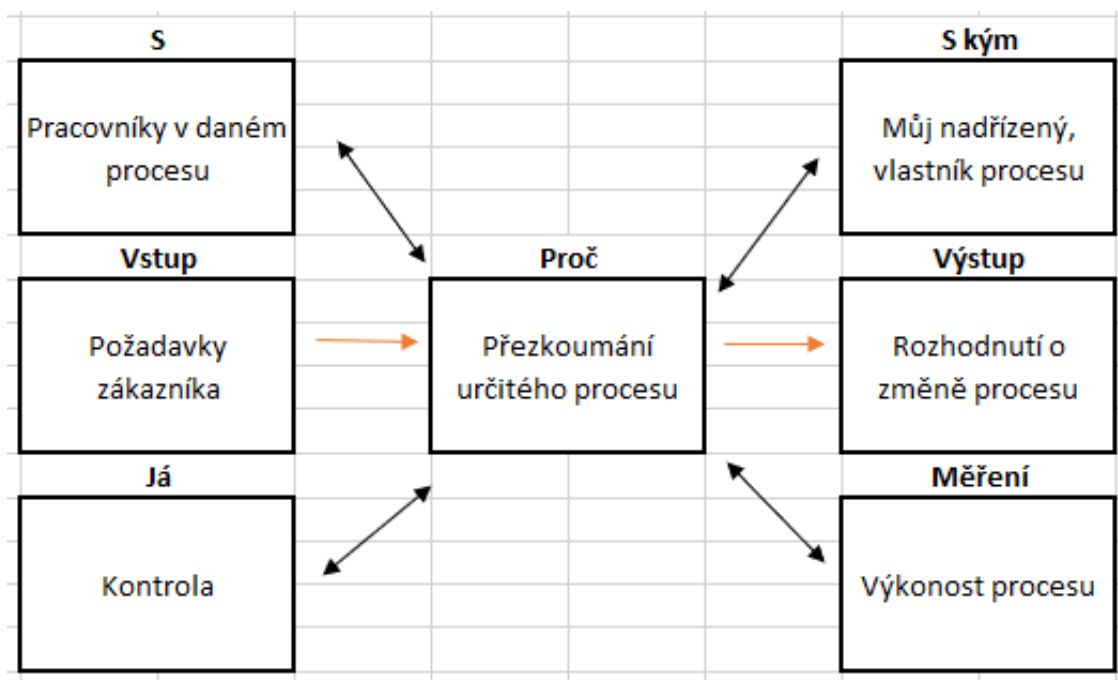
- Co – slouží k vyhledávání potřebných zdrojů, které umožní vykonávání určitého procesu, či procesů.
- Kdo – v této sekci se nacházejí všechny pracovní role v rámci organizace, které jsou odpovědné za dokončení procesu. Ukazuje, jak organizace přiřazuje role a odpovědnost. Sekce „kdo“ se skládá z lidských zdrojů, tzn. zaměstnanci, kteří vykonávají daný proces.
- Jak – popis toho, jak je proces regulován. Zahrnuje všechny dokumenty používané procesem, které informují lidi odpovědné za dokončení kroků přidané hodnoty, jak je dokončit v souladu s osvědčenými postupy organizace.
- Měření – sekce obsahuje všechna opatření, které má organizace k dispozici, aby sledovala, jak dobře funguje proces. Pokud jsou tato opatření přesně sladěna s podnikatelským plánem, politikami, cíli a cíli organizace, pak na první pohled tato opatření mohou říci vedení a všem ostatním, kteří se zajímají o kontrolu, zda proces plní své úkoly a podporuje organizaci nebo pokud jsou zapotřebí nápravná opatření nebo opatření ke zlepšení.



- Podpůrné procesy – v této části se nalézá seznam procesů, které podporují proces a umožňují jeho fungování podle plánu. Myslí se tím zejména coaching, mentoring zaměstnanců, kteří se podílejí na procesu, IT podpora, školení atd.

Želví diagram pomáhá při definování procesů, dílčích procesů, řídicích a podpůrných procesů a je vhodným způsobem, jak dokázat vazby a vztahy mezi jednotlivými procesy.

**Obrázek 4. 2 Želví diagram**



Zdroj: Vlastní zpracování

Aplikaci želvího diagramu lze vidět v kapitole 5.1 Aplikace želvího diagramu.

### 3 Teoretické vymezení procesního řízení

V následující kapitole je představena teorie, která vysvětluje celkový průběh kapitoly 5. Aplikace procesního přístupu ve zvolené obchodní bance. Vysvětluje danou problematiku s pomocí tuzemské a zahraniční literatury, či odborných časopisů a vědeckých článků. Kapitola má sloužit jako návod k pochopení a sestavení aplikační části diplomové práce. V případě určitých nejasností v aplikační části práce lze vyhledat jasnou odpověď právě v této kapitole.

Procesní řízení by do všech společností mělo přinést důležité zvýšení efektivity i pružnosti. Měla by zlepšit zejména spolupráci zaměstnanců skrz celou firmou bez bariér, které vytvářejí hranice organizačních útvarů. S pomocí procesního řízení by se firmě měla zvýšit schopnost implementovat změny a lépe reagovat na případné změny konkurenčního prostředí. Úspěch závisí na schopnosti využívat teorie, metody a nástroje, které lze využít v podmínkách dané společnosti (Fišer, 2014).

#### 3.1 Historie a pojem procesního řízení

*„Proces je logicky nebo chronologicky seřazený soubor činností s definovanými vstupy a výstupy, které vytvářejí ucelenou hodnotu pro zákazníka procesu.“* (Fiala, 2003, s. 51)

*„Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“* (Řepa, 2012, s. 15)

Procesní řízení souvisí v posledních dvaceti letech s nástupem informačních technologií, umožňuje řízení činností až na úroveň podnikových procesů. Dosavadní metody řízení a hierarchická organizační struktura podniků na základě ekonomických ukazatelů se v nové informační době začaly jevit jako nedostatečné (Hora, 2010).

Procesní řízení vzniklo počátkem devadesátých let minulého století. Nejznámějším a dnes již klasickým dílem o procesním řízení je kniha H. Hammera a J. Champyho. Počátky procesního přístupu k řízení je možno také nalézt v díle Pojednání o podstatě a původu bohatství národů skotského filozofa a ekonoma Adama Smitha (1776). Autor pojednává o nutné potřebě rozčlenění výrobního procesu na co nejjednodušší činnosti, které bude schopen pochopit a následně vykonávat i méně kvalifikovaný zaměstnanec (Trčka, 2014).

Koncem minulého století se mnoho autorů přiklánělo k rozdílným pojmům, které vytvářely dojem, že se v procesní organizaci vždy jedná o samostatný koncept. Často byl pojem procesní organizace považován za synonymum ke slovu „reengineering“, „přebudování

podnikových procesů“, „zlepšení podnikových procesů“, či „procesní inovace“. Porter vnesl do diskuze koncept hodnotového řetězce s primárními a sekundárními aktivitami (Hučka, 2017).

Rozmanitost již zmíněných pojmů vedla k nejistotě a nedůvěře hospodářské praxe vůči pojmu „procesní organizace“. (Hučka, 2017) Ovšem v dnešní době převládá porozumění procesního řízení jako vedení, dirigování či ovládání, ale pokud hovoříme o managementu, je tím myšleno řízení v organizacích, jde tedy o speciální způsob řízení, který je zárukou úspěchu organizace, je-li řízena správně (Brůčková, 2016).

### **3.2 Pojetí procesní organizace**

Hovoříme-li o procesech, často se zabýváme návrhy a popisy procesů, procesními modely a toky (Svozilová, 2011).

V mnoha případech je proces definován jako „Společné působení lidí, strojů, materiálu a metod, které je zaměřeno na to, aby poskytlo určitou službu nebo vyrobilo určitý konečný výrobek.“ (Schober, 2002).

Jako jedna z dalších mnoha definic se uvádí „Jde o funkce, spojené se zapracováním určitého objektu, zúčastněné organizační jednotky, nezbytné údaje a řízení průběhu realizace.“ (Schober, 2002).

### **3.3 Procesní tok**

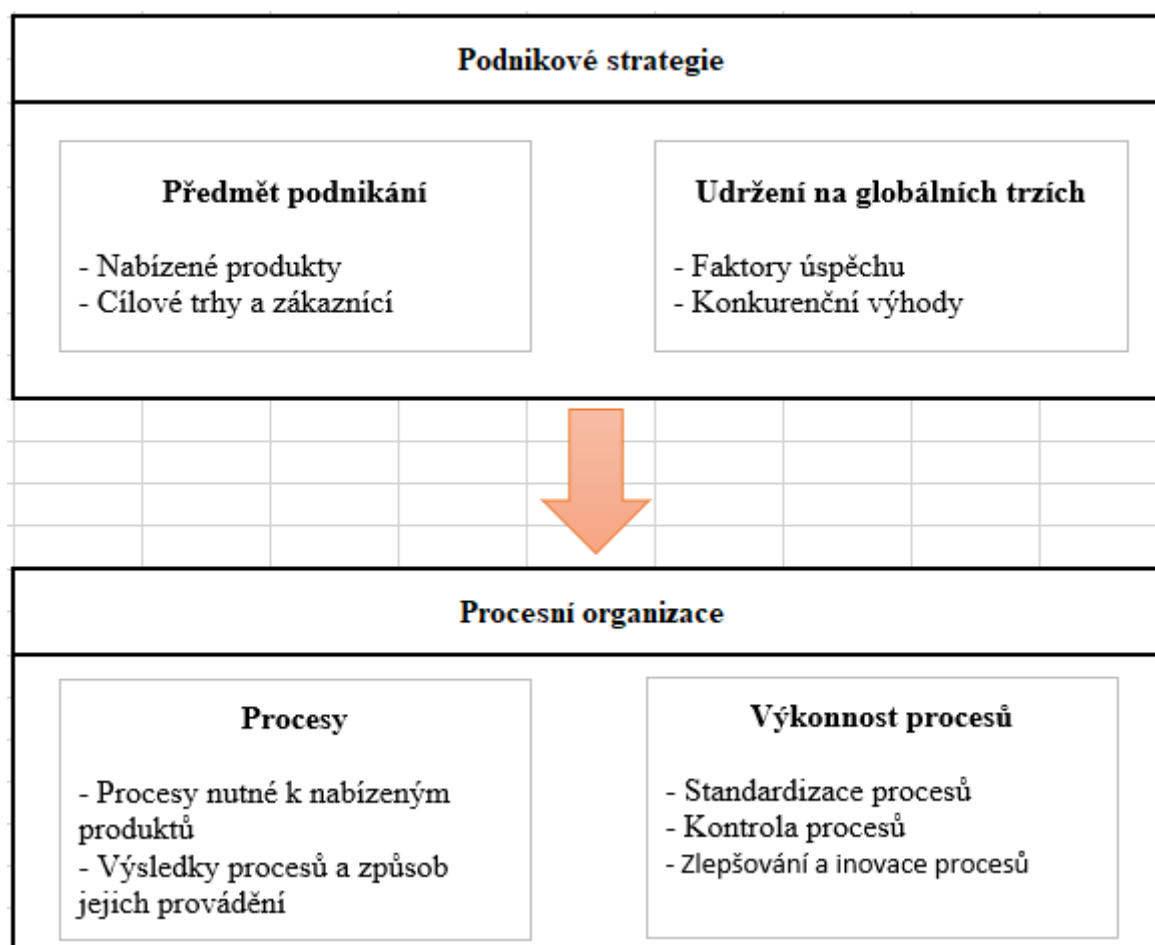
Procesní tok je sled kroků, které představují postupně rozbíjející se proces, zapojuje do spolupráce nejméně dva jednotlivce pracující v organizaci a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka (Svozilová, 2011).

### **3.4 Procesní organizace jako součást řízení organizace**

Důležitým předpokladem podniku pro dosažení ekonomického růstu a udržení se v konkurenci je dobrá organizace podnikových procesů, kterou se zabývá vědní disciplína procesní organizace. Nejdůležitější otázkou v podniku týkající se této disciplíny je to, jak má být zařazena do řízení podniku (Hučka, 2017).

Než se podnik začne zabývat podnikovými procesy, je důležité mít připravenou strategii svého dalšího rozvoje. Poté lze zahájit kroky pro projektování, prověření a další rozvíjení svých procesů. Tento sled musí být dodržen, aby byly stanoveny klíčové problémy a z nich odvozeny nejdůležitější procesy, které celkově povedou ke zlepšení situace podniku. Vztah mezi podnikovou strategií a procesní organizací ukazuje obrázek 3. 1 Vznik procesní organizace (Hučka, 2017).

**Obrázek Chyba! Zálůžka není definována.. 1 Vznik procesní organizace**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hučka, 2017

Podniková strategie určuje základní směřování podniku a v souvislosti jsou s tím nabízeny také produkty podniku pro cílové trhy a zákazníky. Podniková strategie často podléhá náhlým změnám, tudíž je zřejmé, že to by procesní řízení mělo být pružné, protože se časem vždy vyžaduje určitá změna v daném procesu (Hučka, 2017).

### **3.5 Zisk dat a informací**

Důležitou součástí k naplnění praktické části diplomové práce byl zisk dat a informací, které vedli k sestrojení želvího diagramu a k důkladnému znázornění všech podpůrných procesů. K tomuto byl využit polostrukturovaný rozhovor a výzkum v terénu.

#### **Polostrukturovaný rozhovor**

Výzkumník vytváří při jeho užití okruhy otázek, které bude s respondenty při rozhovoru probírat. Není však zcela poután pevnou strukturou, ale může např. měnit pořadí otázek. Změnu pořadí přizpůsobuje okolnostem podle toho, jak celý rozhovor probíhá. Kromě toho se mohou

přidat k základním otázkám otázky doplňující i témata nová. Záleží jen na tazateli, zda je považuje relevantní ke zvolenému tématu (Miovský, 2006).

### **Výzkum v terénu**

Součástí aplikační částí jsou informace čerpány z terénu. Jsou nedílnou součástí, bez které by nebyly procesy správně znázorněny a vysvětleny. Výzkum v terénu probíhal na dané bankovní pobočce společnosti X po dobu dvou let.

### **3.6 Přístupy k procesnímu managementu a jeho implementaci**

V Současné době mezi sebou soutěží společnosti o přízeň zákazníka pomocí kvality svého produktu. Kvalitní produkty jsou výsledkem celkového zisku společnosti, který vytváří její hodnotu a z tohoto důvodu je celkové zaměření na procesní řízení organizace velmi důležité (Janošková, 2018).

Jeden z důležitých požadavků na procesní řízení je stabilita z pohledu požadavků zákazníka, což vede k potřebě standardizovat systém řízení (Janošková, 2018).

### **3.7 Standardizace procesů**

Pod standardizací procesů se myslí, výsledky procesů a postupy provádění. Standardizované procesy vedou ke stále stejným výsledkům a jsou prováděny stejným způsobem a postupem. Jsou charakterizovány:

- Vzniká soulad mezi vnitřnímu zákazníky a vnitřnímu dodavateli pomocí kterého vzniká výsledek procesu.
- Existují jasné předpisy, kdo proces provádí a kdo je za určité části procesu zodpovědný.

Standardizované procesy mají několik předností:

- Zvýšení obchodní jistoty
- Snadnější adaptace nových zaměstnanců
- Standardizace představuje podnikové know-how, kdy nehrozí nebezpečí ztráty znalosti v případě odchodu zaměstnance z podniku
- Prostřednictvím standardizace může podnik nabízet své produkty rychleji a za přijatelnější ceny, čímž upevní svou konkurenční pozici.

Hlavním iniciátorem standardizace podnikových procesů musí být vedení podniku, které by mělo dostatečně vysvětlit vedoucím pracovníkům a zaměstnancům, jaké důvody vedou k určitým změnám a jaký prospěch z toho vyplývá (Hučka, 2017).

### 3.8 Systém procesního managementu

Správný procesní přístup vede k vytváření procesního systému, který otevírá dynamický systém operací. Všeobecně se dá říct, že na každý proces, produkt, nebo technologii se dá pohlížet v několika úrovních.

První je vertikální hierarchická úroveň, která je samotným centrem systému vzájemně propojujících se prvků (Janošková, 2018).

Systém vykonává nezbytné aktivity k dosažení svého cíle v daném prostředí. Systém může obsahovat skupinu prvků skládajících se s dalších prvků, které mohou vykonávat relativně autonomní činnost. Těmto skupinám se jinak říká subsystémy. Nad úrovní systému zase leží supersystémy. Supersystémy se skládají z prvků, které patří do systému, ale mohou spolupracovat se systémem a s vlivem a chováním, který obsahuje.

Druhá úroveň, kterou lze vidět na obrázku 3. 2. Úrovně systému, je úroveň horizontální, která představuje současnost, minulost a budoucnost. Je důležité brát na vědomí, že systémy se nacházejí v izolaci, kde mezi sebou vzájemně spolupracují. Ovšem i v systémech existuje určitá závislost, kterou ovlivňují feedback zákazníků. Feedback je zamýšlen k tomu, aby zajistil potřebný výkon a efektivitu systému pomocí vyhodnocení předem daných kritérií. V případě nechtěné odlišnosti v procesech a systémech se musí proces automaticky či manuálně upravit

**Obrázek 3. 2 Úrovně systému**

	MINULOST	PŘÍTOMNOST	BUDOUCNOST
Supersystém			
Systém			
Subsystém			

v inputech, či samotném procesu. Ačkoliv je systém otevřený externím vlivům, tak všechny vnější změny nemusí okamžitě reagovat (Janošková, 2018).

Vlastní zpracování dle Janošková, 2018

Jakýkoliv problém, či překážka, která nastane v systému, musí být analyzována v obou úrovních. Prvním krokem je obvyklé řešení aktuálního dění v subsystému, kdy se analyzuje jeho proces, který právě probíhá, probíhal a probíhat bude. Jestliže se nenajde adekvátní řešení,

tak se hledá v supersystému. Jestliže ani tahle analýza nebude úspěšná, tak se musí změnit celý proces či systém od základů anebo vytvořit nový (Janošková, 2018).

### **3.9 Management organizace**

V podstatě se dá říct, že zákazník je nejriskantnějším elementem společnosti. Na jeho touhách a uspokojení z produktu se odráží celá reputace společnosti, která má silný dopad na její přežití. Společnost by se měla zaměřit na své odvětví a identifikovat, jaké má zákazník očekávání a jestli je v možnostech společnosti tyto očekávání úspěšně splnit. Tento důležitý bod často vede právě k vymyšlení a posléze k implementaci vhodného procesního systému, který vede k dosažení cíleného úspěchu.

Zejména ve všech velkých organizacích existuje několik oddělení, které se starají o určité části společnosti. Je důležité, aby každé oddělení mělo svůj vlastní procesní interní systém. Ovšem tyto interní systémy se mohou horizontálně kombinovat až do bodu, kdy vznikne komplexní proces, který se také v některých případech nazývá integrovaný systém.

Řízení těchto integračních procesů je velmi obtížný úkol, když struktura firmy je formovaná vertikálně. Možné snížení rizika nízké účinnosti procesů je zaměřeno se na rozhraní a kontinuitu procesů mezi různými funkčními oddělení. Během snahy překonání určitých problémů je nejvýraznější zpoždění procesů, ztráta informací a ohrožení produkce požadované hodnoty pro zákazníka, či klienta.

Pro každou společnost je velmi hodnotné mít všechny procesy zdokumentovány jak graficky, tak slovně. Tato dokumentace procesů společnosti vede ke standardizaci, stabilitě a k případné prevenci v případě, kdy společnost opustí klíčový jedinec, který řídil a ovládal celý proces. Standardizace nutí jakékoliv společnosti udržet si jejich deklarovanou kvalitu produktů. Tohle je také prvotní myšlenka standardizace manažerských, řídicích systémů.

Důležitou základnou úspěchu v procesním řízení je lidský kapitál, ačkoliv jsou lidé také tím nejslabším článkem, který lze lehce narušit a tím celý proces zásadně poškodit. Většina problémů v procesech jsou způsobovány právě lidmi a chybami, které způsobují. K vyvarování tomuto problému musí být jednotlivci motivováni a kompetentní k vykonávání dané práce.

Každý manažer v procesním řízení zaujímá důležitou aktivitu, která se týká motivací zaměstnanců, která vede k zajištění správného procesního řízení v organizaci. Leadership je založen na důvěře zaměstnanců v manažerech jako udržovatele základních principů a hodnot. Každý manažer by měl vidět, a hlavně věřit v organizaci a v proces, který organizace aplikuje a jaký výsledek tvoří (Janošková, 2018).

### **3.10 Přístupy procesů v organizaci**

Pro všechny přístupy v organizaci je společné to, že zahrnují vždy určitou organizaci a rozdělení aktivit, definování zodpovědnosti a hledání účinnosti, kvality a výkonu v organizaci, která se snaží dosáhnout potřebám zákazníků a majitelů. Každý z přístupů vždy pracoval a pracuje s interními procesy a to proto, že interní procesy jsou souhrn logicky organizovaných aktivit, indikátorů, parametrů, zdrojů a zodpovědnosti, které vedou k přechodu inputů až k outputům, aby dosáhly nejúčinnějšímu výkonu, který zajistí úspěch a zvýšenou hodnotu cele organizace. Z tohoto úhlu pohledu je velmi důležité procesy neustále dokumentovat, vizualizovat, koordinovat a optimalizovat (Janošková, 2018).

Vše, co společnost dělá a vykonává, jsou procesy, které se vyskytují v každé části firmy. Například ve finančním oddělení firmy je zahrnován rozpočtový proces, účtový proces, mzdový proces, nákladový proces atd. Každý z těchto procesů se nachází v jednotlivých oddělení firmy a může být zvlášť analyzován a optimalizován, což je velmi důležité, když se společnost snaží hledat v procesech chyby, důvody pomalého procesu, často nesprávného řešení důležitých firemních aktivit atd. V tomto případě se procesy odebírají, nahrazují novými a celý proces se opakuje, aby proběhla úplná kontrola (Janošková, 2018).

V organizacích je důležité rozdělit procesy podle jejich podílů na celkovém vytváření hodnot. Procesy se dělí na:

1. Hlavní procesy – jedná se o klíčové činnosti při setkávání se s posláním společnosti.
2. Manažerské procesy – měření a přímé obchodní aktivity zajišťující účinnost a efektivitu procesů.
3. Podporující procesy – podpora hlavní procesů poskytováním nezbytných zdrojů, kterými se myslí například lidský kapitál, moderní technologie atd.

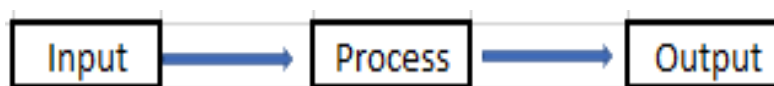
Procesy jsou hodnoceny ve srovnání s cíli organizace, pomocí čehož se zvyšuje kompetitivnost ve společnosti. Aby tohle bylo možné, musí proběhnout důkladná identifikace zákazníka, pomocí kterého je definován také proces. Toto je klíčový prvek úspěšnosti (Janošková, 2018).



Mnoho procesů v organizacích se nesoustředí pouze na výsledky, ale snaží se zaměřit na věci, které by měly být změněny, aby přinesly zákazníkovi větší hodnotu. V prvním kroku těchto procesů je zejména popis implementace aktivit a vnitřních procesů, které ve společnosti probíhají (Janošková, 2018).

Nejzákladnější schéma procesu je vyobrazen na obrázku 3. 3. Základní schéma procesu, abychom vygenerovali output čili celkový výsledek, produkt společnosti, je potřeba dostatek zdrojů, které rozběhnou proces, pomocí kterého tohoto výsledku dosáhneme. Každý jednotlivý úkol v organizaci musí být viděn jako proces. V každých procesech musí být všechny důležité data determinovány. Je to nezbytné k měření a hodnocení, aby nastala zlepšení již od prvních kroků, které v procesu nastávají (Janošková, 2018).

**Obrázek 3. 3 Základní schéma procesu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozčlenění procesu na podprocesy všech úrovní lze vidět v kapitole 5.2 Podprocesy pro prodej bankovních produktů a kapitole 5.3 Podprocesy pro asistenta.

### **3.11 Sled podnikových procesů**

Podnikové procesy začínají u zákazníka a taky u nich končí. Na začátku každého procesu zákazník vyjádří úmysl, že by chtěl využít podnikové produkty. Aby se požadavky zákazníků přeměnily na výkony, musí proběhnout sled logicky sestavených procesů. Posledním procesem je provedení podnikových výkonů pro zákazníka, finální produkt se dodá zákazníkovi. V mnoha případech jsou procesy lineární, ale může také vzniknout spleť sled procesů, které budou prováděny paralelně se závislostí na jiných procesech (Hučka, 2017).

### **3.12 Vizualizace procesů**

Vytváření procesů často vzniká před očima zaměstnanců. Tím pádem je proces více méně viditelný jako neustálý tok materiálu a informací, za účelem tvorby finálního produktu, kterým může být určitý výrobek, či služba. S procesy, které se týkají zejména know-how, kterým se v této diplomové práci budeme věnovat, jako například s manažerskými procesy, je to trochu jiné, než s procesy, kde se pracuje s určitým materiálem. V těchto případech mohou být tyto procesy chápány každým jedincem rozdílně. Z toho vyplývá, že základním předpokladem pro práci s procesy je porozumění, které vyžaduje její vizualizaci a dokumentaci. Vizualizace a dokumentace procesů umožňuje rovnovážné porozumění od více skupin lidí,

kteře k procesům tvořĩ určitý vztah. Tento základní krok otevírá místo pro analýzu procesů a pro analýzu ztráty času, která vyplývá z procesu a pro kterou posléze vydáme návrhy a doporučení na zlepšení. Tyto požadavky vedou k lepšímu porozumění již existujícího problému a k novému vnitřnímu nadhledu do procesu, výkonu a produktivity (Janošková, 2018).

Vizualizaci procesu lze provést různými nástroji. Každá z nich je více méně vhodná v odlišných potřebách. Například mapování toku hodnot ukazuje tok hodnot, materiálů a informací od vnějších dodavatelů skřze vnitřní proměnu až k potřebám zákazníka. Tyto mapy identifikují a analyzují procesy, kroky v hodnotě, které se podílí, či nepodílí na celkovém času procesu (Janošková, 2018).

Procesní mapy (například procesní diagramy, dá se také zahrnout želvĩ diagram atd.) vizualizují průběh tvorby produktu. Použitím předem daných grafických symbolů povolují rychlé a jasné porozumění pořadí kroků. Vizualizace procesů otevírá mnoho cest k jeho sledování, které zahrnují:

- Identifikace a plánování procesů.
- Zadávání pracovních úkonů a instrukcí, které by bez jejich přítomnosti výrazně ovlivnili přesnost procesu.
- Monitorování hlavních charakteristik a procesů během produkce.
- Kvantifikace procesů.
- Hodnocení jednotlivců podle předem daných kritérii.
- Kontrolování speciálních procesů.

Vizualizace procesů a tím se myslí procesy, jejich složky, toky, systémy a lidé jako celek, vedou ke zlepšení již existujících procesů pomocí:

- Snížení procesních toků – cíl je redukovat objem práce s dokumenty a další zbytečnou komunikaci mezi zaměstnanci s organizací. Přestože je mnoho procesních toků nevyhnutelných a jsou pro organizaci nezbytné, existují nějaké, které se smí vyloučit. Toto snižování procesních toků obsahuje risk, který ční v možné neshodě zaměstnanců s proběhlou změnou v procesu.
- Konsolidace souborů – nespočet identických, velmi podobných informací a dat procesů jsou uloženy v odlišných souborech. Během aktualizace některý z nich nemusí být

aktualizován ve všech složkách. Jejich verifikace posléze obsahuje mnoho zbytečného času a úsilí, který vede k dodatečným nákladům, které nechceme.

### **3.13 Důležitost identifikace procesů**

K pečlivému pochopení slouží důkladná identifikace a klasifikace procesů, které by mohly případně ovlivnit kvalitu finálního produktu, či služby. S ohledem na velký počet procesů v organizaci je zapotřebí uplatnit vhodnou metodu seskupování nebo klasifikování procesů (Global Certification Body, 2018).

Procesy s přidanou hodnotou se v organizaci obvykle nazývají klíčovým procesem, základním procesem nebo hlavním procesem. Každý procesní přístup by měl začínat těmi procesy, které neodkladně řeší problémy zákazníků. Tyto klíčové procesy jsou definovány jako procesy orientované na zákazníka. Dále se musí definovat podpůrné procesy nižší úrovně (Global Certification Body, 2018).

Je velmi důležité identifikovat každý klíčový, dílčí, podpůrný a řídicí proces v organizaci za účelem snadnějšího pochopení fungování organizace a prosazení konzistentního zlepšování. Správná identifikace procesů umožňuje také jejich lepší hodnocení a dokáže analyzovat a lépe pochopit charakter každého procesu, jak funguje a jak se procesy v organizaci vzájemně ovlivňují (Krajská hospodářská komora Královohradeckého kraje, 2016).

Podpůrné procesy bývají často vypisovány v pracovních instrukcích, které má každý zaměstnanec k dispozici. Do těchto pracovních instrukcí lze zahrnout vývojové diagramy, receptury, časové diagramy, šablony, grafické znázornění a další dokumenty, které vyjadřují náplň práce (Krajská hospodářská komora Královohradeckého kraje, 2016).

#### **3.13.1 Zásady procesů**

- Proces má vždy někoho, kdo je odpovědný za definování procesu, udržování odpovědnosti za jeho chod, zajišťování řádného výcviku všech zaměstnanců, kteří mají co do činění s daným procesem.
- Každý proces má vstupy nebo identifikované potřeby daného zákazníka.
- Každý proces má řetěz činností, který zahrnuje identifikaci toho, co proces dělá.
- Každý proces má výstupy, který je výsledkem koncového výrobku, či služby pro zákazníka.

- V procesech by se měly neustále měnit klíčové faktory. Důležité je podporovat efektivní fungování procesu a neustále ho zlepšovat (Krajská hospodářská komora Královohradeckého kraje, 2016).

### **3.14 Tři proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení**

K úspěšně vykonanému procesu v mnoha případech nestačí zkušenosti a schopnosti jednotlivců, kteří jsou do procesu zapojeni. Mezi lidmi musí fungovat určitá synergie, která podpoří nadšení z práce, které vykonávají. To pak vede ke zvýšení motivace a k větší šanci úspěšné zvládnutého procesu. V této kapitole jsou popsány a vysvětleny jednotlivé aspekty, které ovlivňují firemní kulturu, jaký dopad na kulturu má organizační struktura firmy a jaké existují manažerské styly vedení. Následně bude vše uvedeno v praxi v kapitole 5. Aplikace procesního přístupu ve zvolené obchodní bance.

#### **3.14.1 Organizační struktura**

V řadě organizací, a to v českém prostředí v naprosté většině, převládá funkční organizační přístup. Funkční organizační přístup spočívá zejména v tom, že se manažerské problémy řeší hlavně prostřednictvím úprav funkcí v organizační struktuře. To znamená, že neustále vznikají a zanikají nové organizační útvary a pracovní pozice, pro které příslušní vedoucí po sléze vymýšlejí pracovní náplň (Fišer, 2014).

Procesní řízení se k zadávání úkolů staví jinak. Pracovní pozici a organizační jednotku nevnímá jako nejdůležitější prvek řízení, ale jen jako nástroj pro optimální uspořádání zdrojů pro vykonávání efektivně uspořádaných činností, kterým se myslí konkrétní proces. Nejdříve je třeba navrhnout činnosti, které musí být vykonávány. Jako druhý krok se musí tyto činnosti uspořádat tak, aby na sebe plynule navazovaly a žádné nebyly vykonávány zbytečně, a teprve pak tyto činnosti přidělit k vhodným pracovním pozicím nebo organizačním jednotkám. Vyplývá z toho, že rozhraní mezi pozicemi, či organizačními jednotkami vzniká zcela přirozeně, je řízeno potřebami procesu a nikoli ambicemi soutěživých manažerů (Fišer, 2014).

### 3.14.2 Kultura organizace

Z mnoha zkušeností vyplývá, že hlavní problém při přechodu z funkčního na procesní řízení není v samostatném popisu procesů a jejich přidělení organizačním jednotkám a pozicím. Hlavní problém se nalézá v lidech, a to zejména v jejich ochotě, či neochotě změnit své obvyklé stereotypy, rutinu, chování, jež bývají v ustálených a bezpečných podmínkách funkčního řízení hluboce zakořeněny (Fišer, 2014).

Abychom tento způsob chování dokázali pojmenovat a následně také správně ovlivnit, je důležité pochopit pojem kultura organizace. Je to soubor hodnot, norem, rituálů a zvyků, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců (Fišer, 2014).

Charles Handy (1985) identifikoval tyto čtyři základní typy organizačních kultur:

**Kultura moci** – způsob řízení a chování lidí jsou ovlivňovány z jednoho mocenského centra, které obvykle reprezentuje autokratický manažer. Při všech problémech se lidé obracují s žádostí o rozhodnutí na něj. Ve firmě je minimum psaných pravidel a postupů, a i když existují, rozhodnutí šéfa má vždy přednost. Tato kultura moci se nachází zejména u malých organizací, které zaměstnávají počet lidí zhruba do 30. Tzn., že manažer je současně velmi často také i majitelem firmy. Výhodou této kultury je pružnost, nevýhodou naopak plná závislost na přítomnosti šéfa (Beck, 2007; Fišer, 2014).

**Kultura funkcí** – v nějaké literatuře také nazývána jako kultura rolí, je založena na pravidlech, postupech, normách, logice a racionalitě. Slovu funkcí se rozumí požadovaný soubor chování jednotlivce v konkrétní pracovní pozici. Tato kultura je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný, či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus produktu, kde hloubka specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace, či redukce nákladů. Jako příklad kultury zaměřené na role se nejčastěji uvádí státní správa, armáda, velké komerční organizace (Beck, 2007; Fišer, 2014).

**Kultura výsledků** – tato kultura je orientovaná na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci se zaměstnavatelem, které jsou doprovázeny vzájemným respektem založené spíše na schopnostech a výkonnosti, než věku a postavení. Kultura výsledků je vhodná na pracoviště, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí, tzn., že životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční a důležitější, než zaměření specializace je rychlost reakce, senzitivita a kreativita. Tato kultura často vyžaduje využití prvků maticového řízení a týmové práce. Příkladem organizací s kulturou výsledků mohou být například reklamní agentury, IT firmy atd. (Beck, 2007; Fišer, 2014).

**Kultura osobnosti** – poslední typ kultury, kterou Handy identifikoval. V této kultuře je ve středu veškerého dění pouze jednotlivec. Vzniká například tam, kde se několik jedinců rozhodne, že v jejich zájmu je spojit se a sdílet náklady na provoz a vybavení, administrativu apod. Jednotlivci jsou v této kultuře samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Organizace působící na základě tohoto typu kultury jsou jen v omezené míře (Beck, 2007; Fišer, 2014).

V klíčovém porozumění významu firemní kultury spočívá v tom, že je to právě ona, jež ovlivňuje skutečné chování lidí. Chování lidí poté ovlivňuje celý vývoj procesu.

### 3.14.3 Manažerský styl

Třetí a zároveň poslední proměnnou je manažerský styl, který zásadně ovlivňuje úspěšnost zavádění procesního řízení. Pod tímto pojmem si lze představit způsob, jakým manažer zadává úkoly svým podřízeným a jak následně splnění těchto úkolů hodnotí. Manažerský styl je ovlivňován řadou faktorů – osobností manažera počínaje a charakterem vloh či aktuální situací firmy. V této práci si vystačíme s **manažerskou mřížkou**. Autorem této techniky jsou Robert Blake a Jane Moutonová. Autoři této techniky posuzují manažerský styl podle toho, na co manažeři kladou důraz při řízení svých podřízených, a přitom se soustředí na dva hlavní parametry, kterými jsou zájem o dosažený výsledek a zájem o lidi, respektive jejich spokojenost a vztahy s manažerem. Manažerská mřížka se skládá ze čtyř částí.

### Formální styl řízení

Tento styl se vyznačuje minimálním zájmem o výsledek i minimálním zájmem o lidi. Manažer využívající tento styl řízení často mechanicky uplatňuje firemní pravidla a procedury, přičemž jejich dodržování klade výše, než dosažený výsledek nebo názory svých zaměstnanců. Z tohoto vyplývá, že tento styl řízení se vyskytuje převážně v organizaci, ve které převládá **kultura funkcí**, tedy zejména v úřadech, či armádě anebo také ve velkých nepružných firmách (Beck, 2007; Fišer, 2014).

### Direktivní styl řízení

Direktivní styl řízení uplatňují manažeři, kteří preferují naprosté dosažení výsledků bez ohledu na zátěž a názor svých podřízených. Dlouhodobě působí tento styl velmi demotivačně a manažer se při rozhodování ochuzuje o názory svých podřízených, kteří své práci rozumí ve většině případech lépe než sám manažer. Při aplikaci direktivního stylu řízení se vyžaduje vysoká míra kontroly. Pro manažera je proto tento styl časově velmi náročný a obvykle ho vtáhne do režimu krátkodobého operativního rozhodování, kterému chybí nadhled a dlouhodobé koncepční uvažování (Fišer, 2014).

Mezi výhody direktivního stylu řízení se dá zařadit zejména to, že ho lze využít v rychlých rozhodnutích, v krizích, kde jsou úlohy natolik jednoduché a zřejmé, že jakákoli forma skupinového rozhodnutí by byla zbytečnou ztrátou času. Direktivní styl je zcela logicky dominantní v **kultuře moci** (Fišer, 2014).

### Týmový styl řízení

Dle obrázku 3. 4 Styly řízení, lze rozpoznat, že tento styl dbá nejen o výsledky, ale i o to, aby lidé při snaze o jejich dosáhnutí byli alespoň přiměřeně spokojeni. Souvisí to s takovým zadáváním a hodnocením úkolů, na kterém se podřízení manažera podílejí a rozumí účelu a smyslu své práce. Fungují zde zejména vztahy založené na spolupráci a vzájemné podpoře. Tento styl řízení se vyskytuje zejména v kultuře výsledků, kdy všichni spolupracují na splnění požadovaných úkolů a kdy přesně dodržování interních postupů a pravidel nebo příkazů manažera nemusí být hlavním prioritou (Fišer, 2014).

### Řízení venkovského klubu

V tomto stylu se nejedná v podstatě o řízení. Vše je podřízeno v zachování dobrých vztahů a spokojenosti lidí. Ve firmách a organizacích, které usilují o zvýšení výkonnosti, pro něj asi praktické uplatnění nenajdeme. Je ale dobré, abychom jej dokázali identifikovat a doporučit taková patření, aby příslušný manažer v podniku začal skutečně „řídít“ (Fišer, 2014).

Obrázek 3.4 Styly řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fišer, 2014

### 3.15 Trojúhelník struktura – styl – kultura

Úspěšnost organizace silně závisí na způsobu organizování (struktura), způsobu vykonávání úkolů (kultura) a způsobu řízení (styl).

Na obrázku 3. 5 Potenciál procesního řízení v organizaci lze vidět všechny tyto tři proměnné, které se neustále navzájem ovlivňují a vytvářejí tak v organizaci podmínky, které buď umožní, aby procesní řízení přineslo očekávaný přísun pozitivních věcí nebo naopak, aby ještě zvýšilo neefektivitu a nepružnost organizace. Jestliže se rozhodneme zlepšit procesní řízení v organizaci, tak je důležité pochopit, jak uvedené proměnné v organizaci fungují a jak je analyzovat a ovlivňovat (Fišer, 2014).



### **3.15.1 Struktura**

Struktura vyjadřuje způsob distribuce odpovědností a pravomocí pro konkrétní pracovní pozice a jejich zařazení v organizační struktuře, která je v každé firmě jiná. Funkční přístup k vytváření struktury postupuje od vytváření pozic k jejich plnění povinnostmi a pravomocemi, procesní přístup začíná na identifikaci procesů a činností, které mají být vykonány a dále pokračuje k jejich následnému přiřazení k organizačním jednotkám, pozicím a konkrétním lidem. Usiluje-li někdo o změnu na této úrovni, může začít tím, že popíše důležité procesy až na úroveň činností a odstraní ty činnosti, které jsou pro proces zbytečné. Činnosti, které zůstanou, přiřadíme, k již konkrétním pracovním pozicím a redukuje pracovní náplň, které takto o svou náplň přišly v důsledku odstranění několika zbytečných procesů. Tato změna může být sice velmi pracná, ale jedná se o mechanický úkol, který nevyžaduje zásadní změny vzorců chování lidí, a přitom může přinést několik důležitých pozitiv, které přispějí ke zvýšení efektivity (Fišer, 2014).

### **3.15.2 Styl**

Styl řízení označuje převládající způsob zadávání a hodnocení úkolů. Z hlediska zavádění procesního řízení jsou aktuálně relevantní tři styly, kterými jsou: formální, direktivní a týmový. Formální styl je zaměřený převážně na splňování formálních pravidel a postupů. Direktivní se snaží dosahovat výsledků bez ohledu na zapojení a spokojenost lidí. Týmový styl dbá jak o výsledky, tak i o lidi v organizaci. Z pozice manažerské pozice je změna v tomto případě obtížnější. Je logické, že se drtivá většina lidí a organizací shodne na tom, že týmový styl řízení je efektivnější, ve výjimečných případech styl direktivní. To ale vyžaduje změnu postojů manažerů, a také rozvoj řady nových sociálních dovedností, bez nichž by se manažeri doposud uplatňující formální nebo direktivní styl řízení firmy obešli. Z tohoto vyplývá, že největší problém v zavádění změn v organizaci ční právě v této záležitosti (Fišer, 2014).

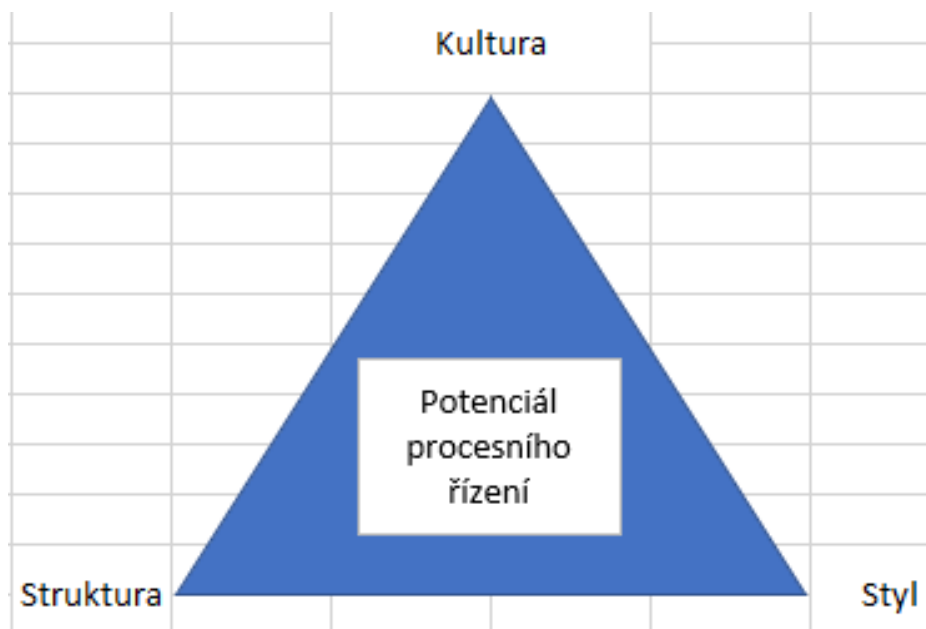
### **3.15.3 Kultura**

Kultura organizace ukazuje, jak se lidé skutečně chovají během plnění svých úkolů v organizaci. Jedinci v této kultuře dbají především na pravidla a funkční hierarchii. Vyžadují také neustálý přísun příkazů a důslednou kontrolu. Jedinci v této kultuře dokáží spolupracovat a dostat se tak ke společnému dosažení výsledku často i mimo rámec formálních postupů, pravidel a přímých pokynů od nadřízených. Chceme-li měnit firemní kulturu, mělo by se definovat, jak se bude projevovat v každodenním chování lidí v organizaci, jak manažerů, tak i zaměstnanců a jak se budou jejich projevy měřit a hodnotit. Mělo by být také postaráno o to, aby se lidé v organizaci cítili motivováni na vytváření nové kultury. Toho se dá dosáhnout

vytvořením vhodného a lákavého firemního cíle, který podpoří jejich loajalitu a iniciativu a poskytnou patřičnou motivaci, chuť a energii k překonávání každodenních překážek a neúspěchů (Fišer, 2014).

Reálně lze manipulovat a měnit pouze strukturu a styl řízení firmy. Kulturu nelze, ta se pozvolna mění sama v průběhu času na základě změn ve způsobu organizování a způsobu řízení. V tomto případě platí, že  $\text{struktura} + \text{styl} = \text{kultura}$ . Skutečné posuny v organizační kultuře můžeme očekávat v horizontu měsíců až několika let. Od toho se odvíjí, že se očekává maximální přínos procesního řízení na alespoň stejnou dobu (Fišer, 2014).

**Obrázek 3. 5 Potenciál procesního řízení v organizaci**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fišer, 2014

## Procesní stupně

Procesní řízení obsahuje 5 úrovní.

- Procesní slepota (0. stupeň) – Na této úrovni se nehovoří o procesech, firma funguje na základě pracovních náplní, které jsou přiřazeny k organizačním jednotkám a pracovním pozicím.
- Konektivita (1. stupeň) – Zde se začíná hovořit o procesech, které jsou definovány a vymezeny svými vstupy a výstupy, jejichž součástí jsou zákazníci a dodavatelé.
- Efektivita (2. stupeň) – Procesy jsou popsány až do úrovně činností, nepotřebné činnosti jsou odstraněny. Procesním požadavkům je přizpůsobena také organizační struktura.
- Flexibilita (3. stupeň) – Proces je řízen horizontálně napříč organizačními jednotkami. Výkonnost a efektivita procesu je měřena a hodnocena. Jsou zavedeny mechanismy pro změny procesu jako celku. Důraz je kladen na pružnost procesu a jsou uplatňovány prvky týmové práce.
- Dynamika (4. stupeň) – Proces funguje v režimu neustálého zlepšování. Je řízen i vykonáván týmově a důraz je kladen na inovaci a maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka.

Jednotlivá patra jsou budována postupně. V organizaci nelze přeskočit určitá patra, vždy se musí budovat procesní úroveň postupně. Je důležité si také uvědomit, že ne u všech organizací je podstatné dosáhnout flexibilní, či dynamické úrovně (Fišer, 2014).

### 3.16 Kontrola procesů

Procesní řízení nezbytně vyžaduje systematickou kontrolu, zda skutečně probíhají podle zadání. Existují různé možnosti, pomocí kterých se zjišťují odchylky v daných procesech. Denní praxe ukazuje, že mnoho účastníků procesu úmyslně opomíjí, či obchází stanovená zadání, stěžují si na nevhodnost existujícího zadání, a že pro ně představuje administrativní zátěž a často raději improvizují. (Hučka, 2017). Kontrola by měla probíhat formou auditu, jehož cílem je zjistit:

- Zda se zadání procesů aplikuje v denní praxi zaměstnaneckého života
- Zda jsou tato zadání účinná a zda zajišťují požadované výsledky procesů.

Výsledky auditů mohou být:

- Stanovení, do jaké míry jsou zadání procesů dodržována v podnikové praxi.
- Rozeznání odchylek mezi skutečně prováděným procesem a procesem zadaným.
- Přijetí opatření k nápravě již zmíněných problémů.

### 3.17 Výsledky procesů

Dle dokumentace současného stavu procesů lze zjistit, zda každý proces dodává svému zákazníkovi požadované a potřebné výsledky. (Hučka, 2017). Typickými problémy mohou být:

- Není dostatečně stanoveno, jaké mají být výsledky procesu.
- Není patrné, jak mají být výsledky procesů v jednotlivých případech zajištěny.

Řešení těchto problémů představuje:

- Vyjasnění vztahu zákazník – dodavatel.
- Zasílané výsledky procesů musí být v písemné formě.
- Doplnění chybějících procesních kroků z důsledku chybějících či špatných informací.

### 3.18 Zlepšování a inovace procesů

Zlepšování podnikových procesů je pro udržení firmy na trhu nezbytné. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout je průběžné sledování a zlepšování stávajících procesů. Při zlepšování procesů se společnost snaží o zlepšení kvality, produktivity, či doby zpracování daného procesu. Základem celé procedury je zdokumentování současných procesů, na které navazuje určení metod pro měření jejich výkonnosti. Následuje soustavné sledování, na jehož základě vznikají návrhy pro zlepšení měřených procesů a jejich konečná implementace. Veškeré změny musí být zdokumentovány. Dále se pokračuje ve sledování již vylepšeného procesu. Tím se dostáváme znovu na začátek procedury, kterou můžeme označit za cyklickou, nikdy nekončící. Tento způsob je vhodný k dosahování evolučního zlepšení (Vránová, 2009; Svozilová, 2011).

Při jednorázovém utváření procesů se může stát, že se proces nepodaří úplně pochopit. Během kontroly procesů, se ukáže, že procesy jsou standardizovány nedostatečně, že některé procesní kroky jsou zbytečné, úplně chybí, nebo jsou nesprávně určeny odpovědnosti atd. Na základě kontroly se zjistí, že existují možnosti, jak realizovat proces s lepšími výsledky, rychlejšími kroky a s nižšími náklady (Hučka, 2017).

Z důsledku velkého konkurenčního prostředí vyplývá nutnost čas od času přehodnotit podnikovou strategii a odvodit z ní případné změny. (Hučka, 2017). Tyto změny procesů mohou být různě rozsáhlé, například:

- Změna pořadí jednotlivých procesních kroků.
- Změna v informačních vstupech nebo výstupech.
- Přiřazení procesních kroků k jinému oddělení.
- Zjednodušení procesu.

Jestliže v rámci daného procesu není možný již žádný zlepšující, či inovativní pokrok, je nutné změnit celou strukturu procesu. Hlavním důvodem inovace procesů je zavedení technologické podpory, která se opírá o aplikační software, jejichž výhodami mohou být:

- Zvýšení výkonnosti procesu.
- Možnost vykonávat precizněji požadavky zákazníků.
- Zrychlení procesu.

Při inovaci procesu je nutné nezapomínat na určitá rizika, která souvisí s nepochopením dané změny, či inovace zaměstnancem.

### **3.19 Přínosy procesního řízení**

Zdroj: (Sotoniak, 2010)

- Definice strategie a strategických cílů
- Řízení, které umožňuje sledování a naplňování strategických cílů
- Monitoring procesů
- Možnost rychlé reakce na potřeby trhu (inovace – reakce na trendy a požadavky zákazníka)
- Odstranění překážek efektivity
- Neustálá snaha o zlepšování a růst (na úrovni jednotlivců i celé společnosti)

## **4 Analýza obchodní banky z hlediska řešené problematiky**

Tato kapitola se zaměřuje na představení společnosti, pro kterou je diplomová práce určena. Obchodní banka si nepřála být v této práci zmíněna, a proto se zde označuje jako společnost X, či jako obchodní banka X. Tato kapitola nabízí přehled produktů a je přiblížena rovněž organizační struktura firmy a její zaměstnanci. Na závěr bude ukázán prodej jednotlivých bank v České republice a jejich podíl celkových klientů, mezi které se počítá fyzická i právnická osoba. Analýza obchodní banky se zaměřuje na jednu konkrétní pobočku v městě Ostrava.

### **4.1 Představení společnosti**

Společnost X je obchodní banka, která působí na českém trhu již dlouhou dobu. Jedná se o akciovou společnost. V České republice obsluhuje přibližně přes milionu klientů. Přesná informace není napsána z důvodu prozrazení společnosti.

Společnost se zaměřuje převážně na poskytování drobného bankovníctví, kterému se přezdívá small individuals, kde zajišťuje komplexní služby jak občanům, tak i podnikatelským subjektům, tedy právnickým a fyzickým osobám. Mezi produkty patří depozitní a úvěrové produkty. Část těch nejvyužívanějších je popsána v podkapitole Stručný popis základních produktů. Firma zaměstnává několik tisíc zaměstnanců, kdy se mezi ně počítají také studenti, kteří v jednotlivých pobočkách pracují na dohodu o pracovní činnosti, či na dohodu o provedení práce.

Společnost X disponuje velmi moderním internetovým bankovníctvím a mobilní aplikací, které jsou navrženy k intuitivnímu využívání, které vedou k uspokojení zákaznických potřeb. Pro všechny interní zaměstnance je k dispozici firemní intranet, který zaměstnancům poskytuje všechny důležité informace s dočasným předstihem. Dále se na něm také vyskytuje možnost diskuze ohledně aktuálních témat, které se v prostředí obchodní banky právě nacházejí. Obchodní banka vydává pravidelně měsíční časopis, který shrnuje nejdůležitější témata a nabízí rozhovory s důležitými lidmi nejen ze společnosti X.

## 4.2 Podíl obchodních bank na českém trhu

Celkový zisk všech bank za minulý rok byl 76 mld. Kč. Na tomto zisku se podílely nejen velké banky, ale i ty menší, které se v posledních pár letech na Českém trhu dobře uchytili a získali oblibu u mnoha lidí.

Na Českém trhu dominují tři velké banky, kterými jsou Česká spořitelna, ČSOB a Komerční banka, viz obrázek 4. 1 Přehled počtů klientů obchodních bank na českém trhu.

**Obrázek 4. 1. Přehled počtů klientů obchodních bank na českém**

Banka	Počet klientů v roce 2017
Česká spořitelna	4 680 000
ČSOB	3 670 000
Komerční banka	1 670 000
MONETA Money Bank	1 030 000
Fio banka	820 000
mBank	650 000
Air Bank	620 000
Raiffeisenbank	650 000
UniCredit Bank	420 000
Hello bank	400 000
Sberbank	120 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bureš, 2018

Za poslední rok zaznamenala největší nárůst klientů Fiobanka, až o 120 000. (Bureš, 2018). Nutné podotknout, že velké obchodní banky v České republice jsou vlastněny především akcionáři ze zahraničí, jako jsou Rakousko, Francie, severní Amerika atd.

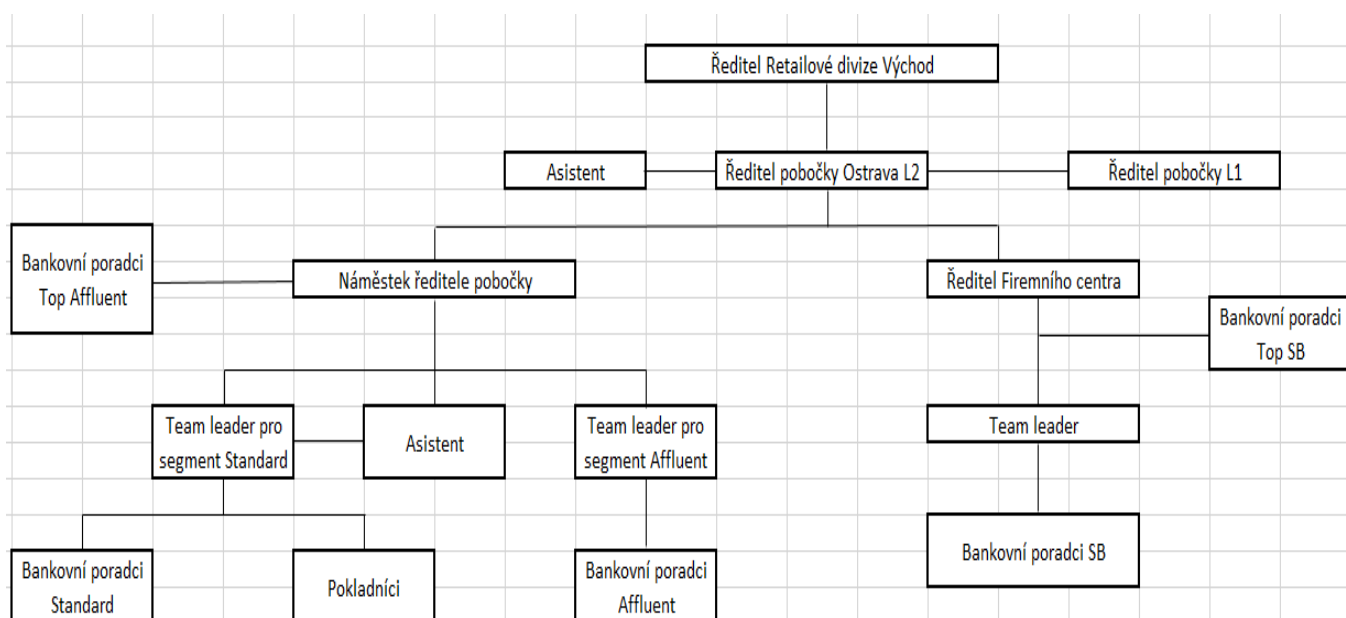


### 4.3 Organizační struktura

V této práci se zabývám pobočkou obchodní banky X v Ostravě, a tudíž se také zaměřím na její organizační strukturu, kterou lze vidět na obrázku 4. 2 Organizační struktura pobočky L2 v Ostravě.

V Ostravské pobočce se nachází divizionální organizační struktura. Jednotliví členové zastávají na stálo svou pracovní pozici a starají se o své podřízené. Dodávají jim potřebné zdroje, školení, motivaci atd. Nutné podotknout, že Organizační struktura se v pobočkách všech obchodních bank velmi často mění. Ovšem ve většině drtivých případů ve velkých pobočkách zůstává vždy divizionální a případné změny jsou velmi malé.

**Obrázek 4. 2 Organizační struktura pobočky L2 v Ostravě**

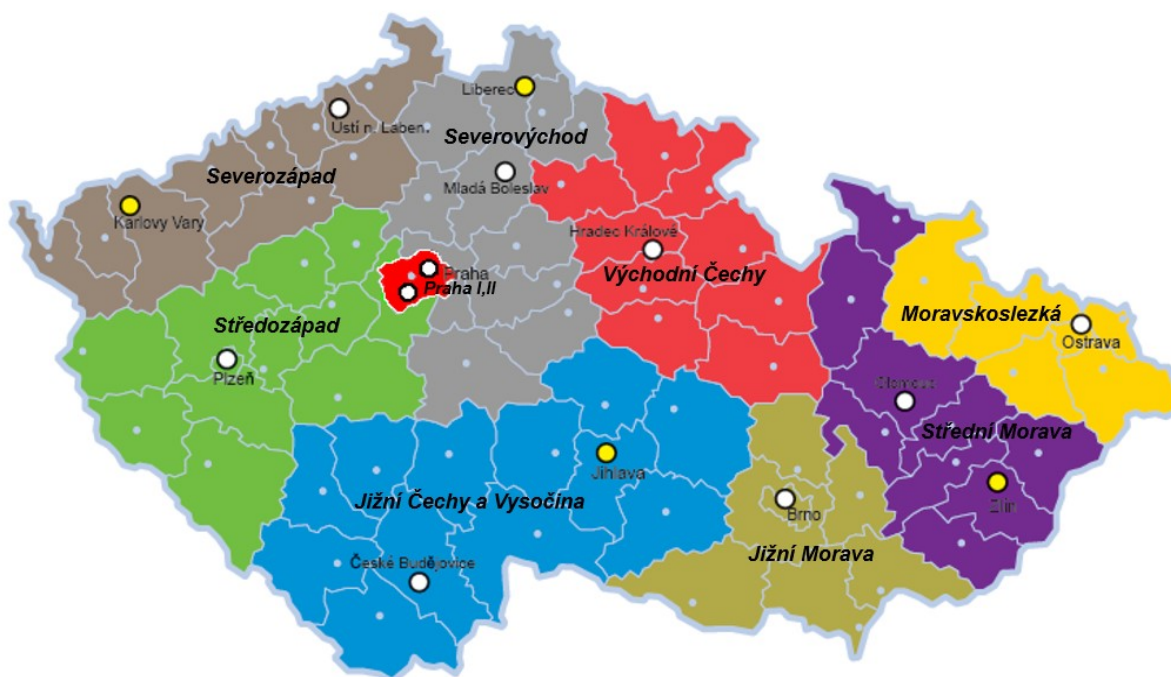


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Distribuční síť

Obchodní banka X má v České republice celkem 14 korporátních divizí a z toho se v nich nachází také 10 retailových divizí, které lze vidět jako bílou tečku na obrázku 4. 3 Divize distribuční síť. Z toho se dvě nacházejí v hlavním městě Praha a další jsou rozděleny v regionech po celé České republice. Každá retailová i korporátní divize má svého ředitele, který má na starost ředitele poboček L2 a L1 v daném regionu.

**Obrázek 4. 36 Divize distribuční síť**



Zdroj: Zpracováno společností X

## **4.5 Stručný popis pracovních pozic**

Na pobočce, o které je tato diplomová práce zpracována se nachází mnoho pracovních pozic. Zde si uvedeme pouze ty, které jsou zaměřeny na obchod a jsou vizualizovány v podkapitole Organizační struktura.

### **Ředitel divize**

Má na starost a je zodpovědný za všechny ředitele poboček L2, schůzky, kontrola plánů, vymýšlení nových strategií s řediteli poboček L2 v daném regionu.

### **Ředitel pobočky L2**

Má na starost a je zodpovědný za celou svou pobočku. K řízení pobočky mu pomáhá zejména náměstek ředitele, který je považován za ředitelovu „pravou ruku“. Plánuje pravidelné schůzky s celým týmem v dané pobočce, probírá a kontroluje aktuální plány, motivuje zaměstnance.

### **Ředitel pobočky L1**

Má na starost a je zodpovědný za celou svou pobočku. Zodpovídá se ředitelovi pobočky L2. Plánuje pravidelné schůzky s celým týmem v dané pobočce, probírá a kontroluje aktuální plány, motivuje zaměstnance.

### **Náměstek ředitele**

Zodpovídá se řediteli pobočky L2, má na starost všechny bankovní poradce Top Affluent a team leadera pro segment občané.

### **Bankovní poradci Top Affluent**

Bankovní poradce pro velmi movitou klientelu, servis klientů, domlouvání schůzek, prodej aktuálních produktů banky.

### **Ředitel firemního centra**

Zodpovídá se řediteli pobočky L2, má na starost všechny bankovní poradce Top SB a team leadera pro segment podnikatelé.

### **Bankovní poradci Top SB**

Bankovní poradce pro velmi movitou firemní klientelu.

### **Team leader pro segment Standard**

Má na starost všechny bankovní poradce pro standardní klientelu a pokladníky. Motivuje je, kontroluje splňování plánů, coachuje a mentoruje. Zodpovídá se náměstkovi ředitele.

### **Team leader pro segment Top Affluent**

Má na starost všechny bankovní poradce pro movitou klientelu. Motivuje je, kontroluje splňování plánů, coachuje a mentoruje. Zodpovídá se náměstkovi ředitele.

### **Bankovní poradci Standard**

Bankovní poradce pro standardní klientelu, servis klientů, domlouvání schůzek, prodej aktuálních produktů banky

### **Bankovní poradci Affluent**

Bankovní poradce pro movitou klientelu, servis klientů, domlouvání schůzek, prodej aktuálních produktů banky

### **Team leader pro segment Podnikatelé**

Má na starost všechny bankovní poradce pro podnikatele, kteří mají roční obrát firmy do 10 000 000 Kč. Motivuje je, kontroluje splňování plánů, coachuje a mentoruje. Zodpovídá se firemnímu řediteli.

### **Bankovní poradci SB**

Bankovní poradce pro firemní klientelu.

### **Pokladník**

Obstarává výběr a vklad peněz pro klienty, směnu peněz.

**Asistent**

Přijímá klienty, stará se o jejich běžné požadavky, plní snadné úkoly bankovních poradců a manažerů.

**TOP AFFLUENT**

Jedná se o klienty s příjmem nad 80 000 Kč a zůstatkem nad 3 000 000 Kč.

**AFFLUENT**

Jedná se o klienty s příjmem nad 30 000 Kč a zůstatkem nad 300 000 Kč.

**TOP SB**

Jedná se o firmy s ročním obratem nad 10 000 000 Kč až 100 000 000 Kč.

**SB**

Jedná se o firmy s ročním obratem do 10 000 000 Kč.

#### **4.6 Stručný popis základních produktů**

V obchodní bance X je na výběr velké portfolio produktů, viz. obrázek 4. 4 Stručný souhrn produktů společnosti X, které jsou určeny pro občany a fyzické i právnické osoby. S ohledem na široký výběr produktů jsou v této práci uvedeny pouze ty nejprodávanější a nejvíce chtěné.

Na pobočce se vyskytuje několik hal, které mají na starost určitý segment klientů. Při prvním příchodu do banky se klient zaregistruje a je přiřazen do segmentu, který mu bude vyhovovat nejvíce.

**Obrázek 4. 48 Stručný souhrn produktů společnosti X**

Produkt	Popis produktu	Charakteristika produktu
Běžný účet	Účet pro klienty ze segmentu standard. Obsahuje základní potřeby, účet je nabízen zdarma	Embosovaná karta, mobilní a internetové bankovníctví, výběry z bankomatu zdarma
Studentský účet	Studentský účet, účet je nabízen zdarma, lze si zadarmo navrhnout design karty	1 výběr v zahraničním bankomatu zdarma, bonus 350 Kč, možnost jít bezplatně do minusu 5 000 Kč, embosovaná karta, výběry z bankomatu zdarma
Podnikatelský účet	Určen pro fyzické osoby – podnikatele a právnické osoby	S účtem získá klient produkty a služby, které mu usnadní podnikání. Účet je vhodný pro družstva, začínající podnikatele
Úvěr	Jedná se o dočasné zapůjčení peněz věřitelem na principu návratnosti dlužníkem. Úvěr je určen pro občany ČR starší 18 let, pro občany s cizí statní příslušností při splnění několika podmínek a pro manžele	Úvěr může sloužit ke koupi nemovitosti, výstavbě nemovitosti, rekonstrukci, koupě podílu obchodní společnosti, úhradu členských vkladů, zhodnocení pozemku, konsolidaci, refundaci
Podnikatelský úvěr	Úvěr připravený speciálně pro drobné podnikatele, malé a střední podniky s výrazně zjednodušeným a zkráceným schvalovacím procesem.	Rychlé dostupné finanční prostředky, široká možnost využití úvěru, neomezená minimální výše úvěru, možnost předčasného splacení úvěru zdarma
Kreditní karta	Určena pro fyzické osoby, kryta revolvingovým úvěrem, karta je vydána do 6 pracovních dní	Slevy na ubytování, cestování, služby atd., prodloužená záruka na vybrané zboží, peníze jsou půjčeny na 45 dní zdarma
Kolektivní pojištění schopnosti splácet	Úvěr je určen k profinancování zejména pohledávek do lhůty splatnosti v tuzemsku a v zahraničí	Úvěr je poskytován jako krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý, či na dobu neurčitou. Je určen pro klienta, který je podnikatelem

Zdroj: Vlastní zpracování

## **5 Aplikace procesního přístupu ve zvolené obchodní bance**

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na aplikaci želvího diagramu na určité procesy, které jsou vykonávány v obchodní bance X. Proces bude vyobrazen a sestaven dle kapitoly Metody a metodika diplomové práce. K určitému procesu je sestaveno schéma, které má podobu želvy, od které pochází název „želví digram“. Následně bude želví diagram detailně charakterizován a vysvětlen tak, aby bylo snazší se v něm orientovat.

Následně bude popsána podniková kultura v dané pobočce a styl vedení managementu. Tyto dva aspekty jsou velmi důležité, protože se podle nich následovně odvíjí všechny procesy, které v dané pobočce probíhají.

### **5.1 Aplikace želvího diagramu**

V této podkapitole budou vyobrazeny dva želví diagramy. Týkají se těch nejběžnějších pracovních pozic v celé bance. Jedná se o bankovního poradce a asistenta. Tyto dvě pracovní pozice a jejich procesy byly vybrány z toho důvodu, že jsou základním kamenem celé společnosti.

#### **5.1.1 Želví diagram zabývající se procesy bankovního poradce**

Bankovní poradce je pracovní pozice, pod kterou musí daný jedinec zvládat velký tlak a nápor nejen ze strany svých nadřízených, ale také ze strany klientů. Je zahrnut do mnoha procesů, které jsou nezbytně nutné pro chod celé pobočky. Musí zvládat kompletní servis, o který žádají klienti a musí se snažit splnit svůj plán, nebo se k němu alespoň co nejvíce přiblížit. Proto je želví diagram zpracováván na proces prodeje produktů, protože to je jeden ze základních pilířů obchodní banky X.

Na obrázku 5. 2 Želví diagram pro bankovního poradce, lze vidět kompletně zpracovaný želví diagram, který si následovně detailně popíšeme a vysvětlíme tak, aby byl co nejlépe srozumitelný.

Želví diagram je rozložen do 6 částí, každá je důležitá k tomu, aby byl proces úspěšný. Každý úspěšný proces musí být dobře definován a představen. Je to důležité zejména pro vlastníka procesu a pro jedince, kteří jsou s procesem spojováni a mají v něm také svůj podíl, který je důležitý k jeho úspěchu. V této práci je proces bankovního poradce pojmenován jako „Činnosti bankovního poradce“, pod který spadají následující aktivity. Plnění přání a potřebu klientů, rozvíjení stávajícího prodeje, získávání nových obchodních příležitostí, udržování



osobního kontaktu s klienty, poskytování odborných rad svým stávajícím klientům. Celý proces a jeho aktivity jsou popsány v následujících částí želvího diagramu.

## **Vstupy**

Základním krokem každého procesu jsou jeho vstupy. Zde jsou jako vstupy myšleny požadavky zákazníka, informace o konkurenci, požadavky smlouvy a informace o vývoji na trhu a jeho aktuálních trendů.

Požadavky zákazníka je jeden z nejčastějších vstupů, a to zejména v segmentu Standard, který je zaměřený na klienty s obratem do 30 000 Kč. Zde se jedná o velmi časté požadavky, kterými může například být ztráta platební karty, uplatnění pojištění na ztrátu peněženky, či mobilu, zapomenutí hesla na internetové bankovníctví, zapomenutí pinu, vyzvednutí nového certifikátu, aplikace mobilního a internetového bankovníctví, vytištění výpisu plateb, vyzvednutí platební karty, navýšení limitu pro platby přes internet, či pro výběr z bankomatu.

Při těchto návštěvách klientů je jim také nabízeno mnoho bankovních produktů, které mohou, dle klientova uvážení, zpříjemnit a usnadnit mnoho věcí. Jedná se například o pojištění Merlin, které zahrnuje pojištění peněženky včetně jejího obsahu, ztrátu, či krádež telefonu a krádež věci, které byly ponechány v automobilu. Dále je klientům nabízeno penzijní pojištění, možnost investovat, kreditní karta, se kterou lze uplatnit mnoho výhod, či několik druhů úvěrů, kdy záleží na požadavcích klienta, který aktuálně potřebuje.

Vše se odvíjí dle dalšího vstupu, kterým jsou informace o konkurenci. Bankovním poradcům je předáván přehled, jaké produkty a za jakou cenu nabízí konkurenční obchodní banky. Podle nich se snaží poukázat na ty své, které si na tom aktuálně stojí nejlépe. Dále musí bankovní poradci řešit mnoho věcí, které se týkají daných smluv, které budou, či již byli podepsány. Jedná se například o řešení pojištění osobních věcí, kdy klientovi byl odcizen mobilní telefon, či peněženka.

Bankovním poradcům je také posílán pravidelný přehled, který se týká všech důležitých věcí v oblasti bankovníctví a financí. Tyto pravidelné přehledy pomáhají bankovním poradcům lépe nahlédnout do produktů, které svým klientům nabízí a pomůžou k lepší orientaci, kterou bankovní poradce může snadno využít k lepšímu prodeji. Často se jedná o oblast investování, kdy bankovní poradce dostává pravidelný přehled, do čeho je v aktuálním období nejlepší investovat a co má největší možnost velkého výdělku s ohledem na postupující riziko. K lepšímu přehledu o aktuálním dění na trhu slouží pravidelné Skype hovory, kdy se



Již v této práci bylo zmíněno, že bankovní poradci neslouží pouze jako prostředek, který obstarává servis daného účtu klienta. Bankovní poradce je zejména obchodník, který nabízí a prodává svým klientům bankovní produkty, kdy byl jejich stručný souhrn charakterizován v podkapitole 4.6 Stručný souhrn bankovních produktů. Nejvýnosnějšími produkty, které může bankovní poradce prodat a jsou pro banku jedny z těch nejdůležitějších, jsou úvěrové produkty. Jestliže má klient zájem o úvěr, tak musí podstoupit mnoha procesy, které si ověří, zdali je schopen daný úvěr splácet, jak velký úvěr si banka může dovolit klientovi poskytnout atd. Ke splnění těchto podmínek je klient povinen předat svůj příjem, je provedeno hodnocení klientova aktuálního majetku, banka si ověřuje, zdali klient není v insolvenci atd. O všechny produkty, které bankovní poradce prodá, se musí posléze starat a vyhovět na žádosti a dotazy klientů, které jsou tázány na produkt, který si zakoupili.

### **S jakými zdroji**

Důležitost celého procesu, který bankovní poradce vykonává, je nezbytná znalost a příjem nových informací. Všechny informace jsou bankovním poradcům zasílány elektronickou poštou, či se je dozvídají na společných školeních. Při jakékoliv změně aktuálního produktu, či přidání nového, jsou bankovnímu poradci zaslány příslušné letáky, které přehledně popisují daný produkt. Tyto letáky slouží zejména k prodeji, kdy napomáhají klientovi k porozumění daného produktu, jak funguje a co s jeho koupí hlavně získá. Mimo jiné lze bankovní poradce najít na intranetu obchodní banky podklady, které vysvětlují, jak by se měl bankovní poradce snažit daný produkt prodat. Pro jakou skupinu lidí je určen, čím je pro ně výhodný, jaké prodejní argumenty se je vhodné využít atd.

K tomu, aby bankovní poradce věděl, jaký produkt by se klientovi mohl zalíbit a jaký by pro něj měl mít největší přínos, slouží klientův účet. Lze z něj vyčíst klientovy příjmy a výdaje, za co utrácí, zdali hodně šetří atd. Jestliže klient hodně šetří své peníze, může být klientovi nabídnuto schovat si své peníze na spořicí účet, či na určitou dobu investovat, aby se nominální hodnota jeho účtu navýšila o větší část peněz, než by tomu tak bylo, kdyby klient s penězi nic nedělal. Mezi další příklady lze uvést na klientově oblíbeně hodně nakupovat. V tomto případě se klientovi hodí kreditní karta. Důležitá vlastnost kreditní karty od společnosti X je ta, že obsahuje mnoho slev do mnoha obchodů, pojištění plateb a možnost dočasného vypůjčení peněz, které musí být do měsíce zaslány na účet kreditní karty, aby se klientovi nestrhnul určitý poplatek.

## **S kým a s čím**

Je důležité si uvědomit, že bankovní poradce nevykonává všechny činnosti v procesu sám. K mnoha svým činnostem potřebuje potvrzení od svých nadřízených. To se týká především v oblasti schvalování určité výši úvěru, o který si klient žádá. Potřebuje také pomoc od asistenta, aby měl více času věnovat se svému klientovi a danému případu, či smlouvě. V případě uzavírání hypotečních smluv je pro bankovního poradce důležitý kolega, který se věnuje přímo hypotečním úvěrům. Tato pracovní pozice poskytuje všechny rady bankovním poradcům, kteří domlouvají daný hypoteční úvěr. Pozici často vykonává již zkušená osoba, která má za sebou několik let zkušeností.

## **Jak**

Při práci bankovního poradce je nezbytné pochopit a naučit se, jak všechny činnosti v procesu ovládat. Činností pro tuto pracovní pozici je mnoho a je doporučeno mít dobře zvládnutý time management. Domluva schůzka s klienty přes telefon na určitou dobu má vždycky tu největší prioritu a klient dostane přednost před klientem, který se na pobočku dostaví bez domluvy. Ovšem je podstatné mít v naplánovaných schůzkách pauzu, aby se během pracovního dne mohli vyřešit požadavky a dotazy od náhodně kolemjdoucích lidí, kteří jsou pro společnost také velmi důležití. Jestliže se bankovní poradce nachází ve zkušební lhůtě, tak je zaučován mnohými lidmi, a to i po ukončení zkušební lhůty.

## **Klíčové ukazatele výkonosti**

Jeden z důležitých úkolů team leaderů, ředitelů a náměstků je snažit se splnit roční prodejní plán pobočky. Každý manažer, který je zodpovědný za svůj team, obdrží plány prodeje, které by bankovní poradci měli splnit. Tyto plány jsou pro každý segment a pobočku jiné. V praxi to vypadá tak, že bankovní poradci v segmentu Top Affluent mají vyšší nároky, protože jejich portfolium klientů patří k těm nejvyšším na pobočce. Naopak na bankovní poradce v segmentu Standard jsou kladeny nároky menší, protože nedisponují klienty, kteří mají tak velký obrat, jako klienti v segmentu Top Affluent, či Affluent. Stejné rozdělení je také v podnikatelské sekci, kdy se bankovní poradci dělí na Top SB a SB, kdy se firmy s větším obratem nacházejí v portfoliu bankovních poradců Top SB.

Bankovnímu poradci je předána interaktivní tabulka, kde si zapisuje své úspěšné prodeje, a ta mu vypočítá procentuální plnění za daný týden, měsíc a rok. Tyto ukazatele také vidí nadřízený bankovního poradce a v případě horších výsledků se společně snaží nalézt strategii a východisko, jak zabránit případnému neúspěchu, či se team leader snaží efektivně namotivovat své podřízené, což vede k větší produktivitě a efektivitě zaměstnance. Za každý

prodaný bankovní produkt dostane zaměstnanec určitou provizi. Jestliže bankovní poradce splní plány prodeje, anebo je dokonce předčí, tak se může dočkat stejného ohodnocení na konci každého měsíce.

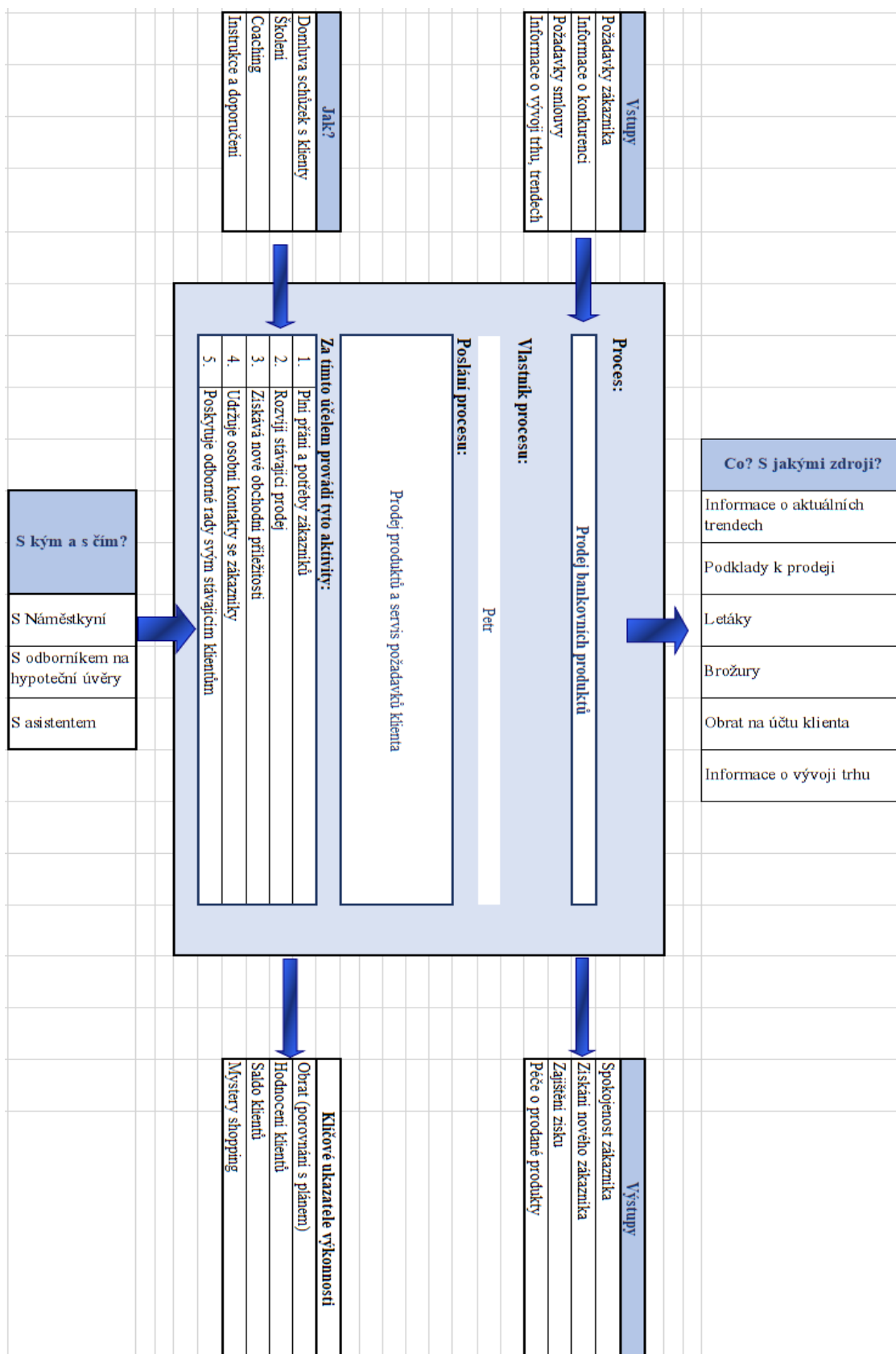
Mezi další důležitý ukazatel, který hodnotí výkonost samotného procesu a vlastníka procesu je hodnocení klientů. V podkapitole Výstupy, již bylo zmíněno, že klientům je zaslán email s dotazníkem, který se ptá na nejdůležitější otázky ohledně schůzky. Několik otázek je kladeno na bankovní poradce, se kterým byla schůzka provedena. Otázky jsou zaměřeny na zaměstnancovo chování, vystupování a na jeho profesionální přístup. Ke každé otázce, na kterou klient může odpovědět ze čtyř různých možností, je také volba slovní odpovědi, kdy se může klient vyjádřit k určité věci, která v dotazníku není uvedena. Dotazník je anonymní, může ho vidět bankovní poradce klienta a jeho nadřízení a podle něj hodnotit výkonnost procesu, za který je bankovní poradce zodpovědný.

Saldem klientům se v této práci myslí poměr klientů, kteří si za dané období vytvořili, či zrušili účet. Bankovní poradce se snaží o co největší přírůstek nových klientů a zamezit co největšímu počtu zrušených účtů. S přístupem nových obchodních bank v daném trhu se zvýšila fluktuace klientů, takže je tento ukazatel pro bankovní poradce náročnější splnit než v době, kdy ještě neexistoval trend malých obchodních bank.

Mystery shopping je častá metoda měření výkonnosti a efektivity zaměstnanců, která se nachází skoro ve všech obchodních oddělení a obchodní banky nejsou výjimkou. Každého bankovního poradce, nehledě na segment, ve kterém pracuje, vždy navštíví lidé, kteří předstírají, že mají zájem o určitý produkt a pomocí určitých kritérií hodnotí výkonnost bankovního poradce, který po vyhodnocení posílají vedení obchodní banky. Mystery shopping je metoda, která je potřebná z toho důvodu, že dokáže odhalit určitá slabá místa bankovního poradce, na které již poukazovali klienti, kteří vyplňovali již zmíněný dotazník, anebo si stěžovali přímo u vedení bankovní pobočky.

Síla ukazatelů výkonnosti ční v schopnosti využití jejích výsledků. Manažer by se měl snažit brát ohled na všechny ukazatele a podle nich vyvozovat dané výsledky a vyvarovat se kladení velkého důrazu pouze na jeden ukazatel.

Obrázek 5. 2 Želví diagram pro bankovního poradce

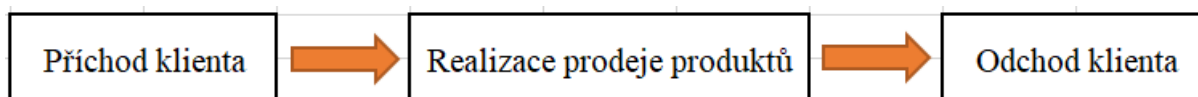


Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Podprocesy pro prodej bankovních produktů

Pro důkladné pochopení procesu prodeje bankovních produktů, které má bankovní poradce na starosti jsou velmi důležité podprocesy. Na obrázku 5. 3 Rozložení procesu prodeje produktů na 1. úrovni. Následně obsahuje každý podproces z 1. úrovně své další podprocesy, které se nacházejí na 2. a všechny 2. úrovně obsahují své 3. úrovně.

**Obrázek 5. 3 Rozložení procesu prodeje produktů na 1. úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Příchod klienta je prvopočátkem celého procesu. Je to základní činnost, podle které se odvíjí, jak je celkový proces úspěšný. Začíná přípravou pro příchod klienta a končí přivítáním klienta, viz. obrázek 5. 4 Podproces příchodu klienta na 2. úrovni.

**Obrázek 5. 4 Podproces příchodu klienta na 2. úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Příprava pro příchod klienta začíná sběrem důležitých informací o klientu, které má obchodní banka legálně k dispozici, a které jim klient poskytl již v minulosti. Dle daných informací bankovní poradce sestavuje plán možnosti prodeje. Následovně se ujistí pomocí telefonního hovoru, zdali klient přijde a informaci zadá do podnikového systému, viz. obrázek 5. 5 Příprava pro příchod klienta – Podproces 3. úrovně.

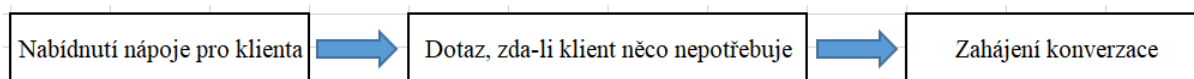
**Obrázek 5. 5 Příprava pro příchod klienta – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Přivítání klienta je důležitou činností, kdy vzniká atmosféra, která ovlivní celý průběh procesu. Klientovi je nabídnut nápoj a je dotázán, zdali nepotřebuje něco více. Posléze je zahájena konverzace týkající se dané problematiky, viz. obrázek 5. 6 Přivítání klienta – Podproces 3. úrovně.

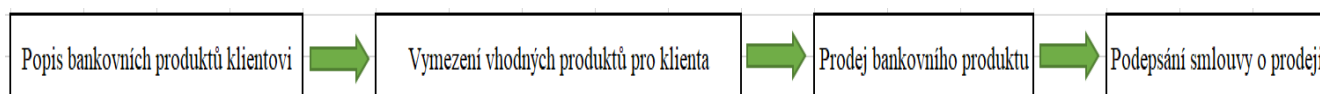
**Obrázek 5. 6 Přivítání klienta – Podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Další podproces 2. úrovně se týká Realizace prodeje produktů, viz obrázek 5. 7 Podproces realizace produktů na 2. úrovni. Podproces začíná popisem bankovních produktů klientovi a vymezení těch nejvhodnějších, které jsou klientovi přednostně doporučeny. Následovně probíhá prodej a podepsání smlouvy o prodeji.

**Obrázek 5. 7 Podproces realizace produktů na 2. úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Během popisu bankovních produktů klientovi se bankovní poradce věnuje důkladnému vysvětlení produktů, které obchodní banka X může klientovi nabídnout. To obsahuje nejen charakteristiku produktu, ale také představení všech pozitiv a případných negativ, či riskantních situací, které mohou nastat při nesplňování určitých podmínek, viz. obrázek 5. 8 Popis bankovních produktů klientovi – podproces 3. úrovně.

**Obrázek 5. 8 Popis bankovních produktů klientovi – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Vymezení vhodných produktů začíná návrhem doporučených produktů pro klienta a jeho odůvodněním, proč by si ho klient měl zakoupit, viz. obrázek 5. 9 Vymezení vhodných produktů pro klienta – podproces 3. úrovně.

**Obrázek 5. 9 Vymezení vhodných produktů pro klienta – podproces 3. úrovně**

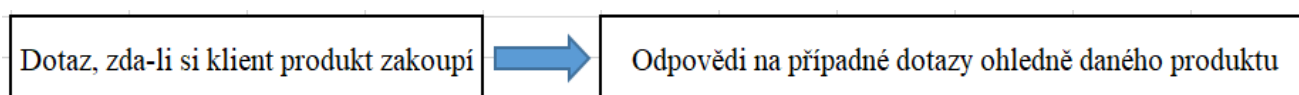


Zdroj: Vlastní zpracování

Při prodeji jakéhokoliv produktu se bankovní poradce vždy zeptá, jestli si ho klient přeje zakoupit. Velmi často bývá po již zmíněném dotazu opakování charakteristik daného produktu, aby si byl klient vědom, zdali si produkt doopravdy přeje zakoupit, viz. obrázek 5. 10 Prodej bankovního produktu – podproces 3. úrovně.



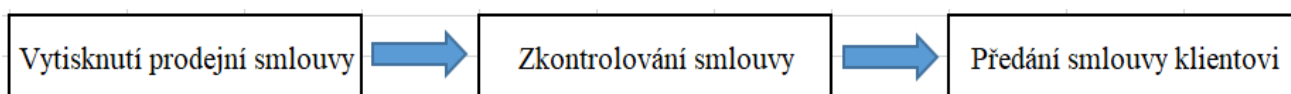
**Obrázek 5. 10 Prodej bankovního produktu – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Když se klient rozhodne produkt zakoupit, započne finální fáze procesu, viz. obrázek 5. 11 Podepsání smlouvy – podproces 3. úrovně. Bankovní poradce vytiskne všechny důležité dokumentace a smlouvy týkající se daného produktu. Klient a bankovní poradce smlouvy zkontrolují, podepíší a originál je předán klientovi.

**Obrázek 5. 11 Podepsání smlouvy – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním podprocesem z 1. úrovně je odchod klienta, viz. obrázek 5. 12 Podproces odchodu klienta na 2. úrovni. Podproces začíná dotazem, zdali má klient další požadavky a končí poděkováním za věnovaný čas.

**Obrázek 5. 12 Podproces odchodu klienta na 2. úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 5. 13 Dotaz ohledně dalších požadavků – podproces 3. úrovně lze vidět podproces 3. úrovně týkající se dotazu ohledně dalších požadavků. Klientovi je vždy nabídnuto více produktů. Jestliže klient odmítne, tak se bankovní poradce musí ujistit, zdali je klient spokojen.

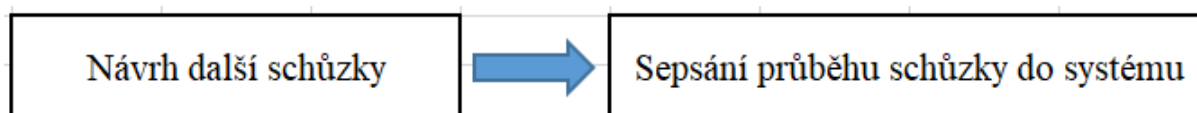
**Obrázek 5. 13 Dotaz ohledně dalších požadavků – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Po ujištění spokojenosti klienta se schůzkou je navrhnutá možnost další schůzky, která bývá obvykle plánována za půl roku od aktuální schůzky. Po odchodu klienta bankovní poradce zapíše důležité informace do firemního softwaru, aby měl přehled kvůli budoucí schůzky, viz obrázek 5. 14 Poděkování za věnovaný čas – podproces 3. úrovně.

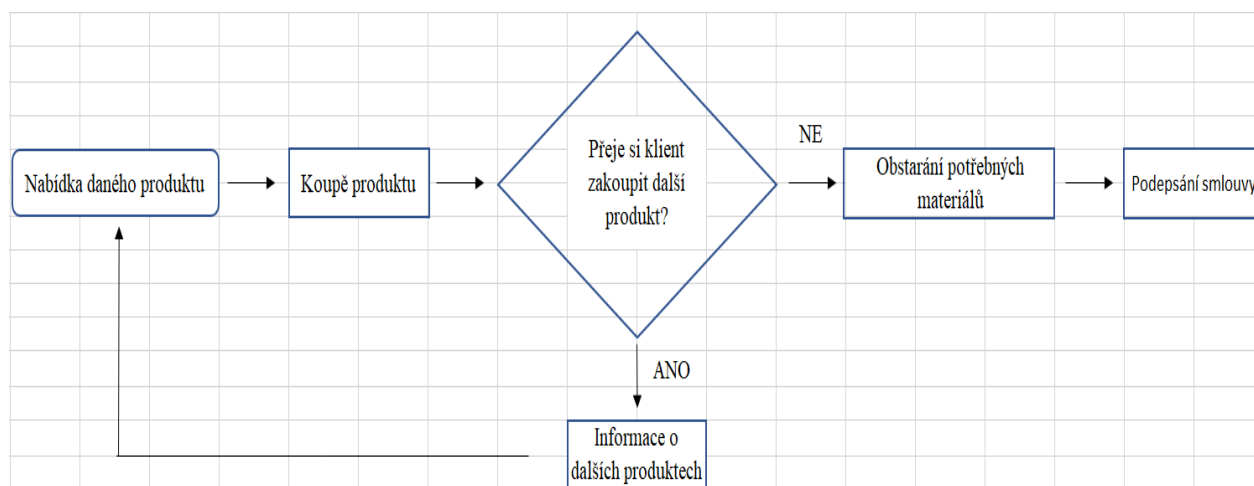
**Obrázek 5. 14 Poděkování za věnovaný čas – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Během schůzky s klientem dochází velmi často k několika nabídkám, které se týkají koupi bankovního produktu. Proto jsem se rozhodnul tento proces v diplomové práci názorně zobrazit ve vývojovém diagramu, který lze vidět na obrázku 5. 15 Vývojový diagram – Nabídka daného produktu.

**Obrázek 5. 15 Vývojový diagram – Nabídka daného produktu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Po domluvě, kdy se klient rozhodne daný produkt koupit, následuje otázka, jestli si přeje další. Jestli ano, klientovi jsou poskytnuty další informace a celý proces se opakuje. Jestliže si klient další produkt již nepřeje, tak bankovní poradce obstará všechny důležité materiály a následovně proběhne podepsání smlouvy.

### **5.2.1 Želví diagram zabývající se procesy asistenta pro bankovní pobočce**

Pobočka společnosti X v Ostravě je velmi rozsáhlá. Z tohoto důvodu je potřeba mít v každém segmentu alespoň jednoho asistenta, který bankovním poradcům usnadní práci a dokáže sám vyřešit určité pracovní povinnosti, které by za normálních okolností museli provést bankovní poradci, což by vedlo k zpomalení, či úplnému zastavení procesu, který vykonávají. Tento proces byl vybrán z toho důvodu, že je velmi často podceňován. Ale při dvou letém pozorování bylo zjištěno, že celkový proces asistenta tkví v urychlení činností a procesů skoro všech zaměstnanců na pobočce.

Název procesu, který asistent vykonává je v této diplomové práci pojmenován jako servisní služby, pozice je nazývána také jako pracovních obchodní podpory a Želví diagram vytvořený pro danou pozici lze vidět na obrázku 5. 16 Želví diagram pro asistenta bankovních poradců. Posláním procesu je splňování přidělených činností od svých nadřízených a bankovních poradců a usnadnění jejich práce. Za tímto účelem provádí asistent následující aktivity. Vyřizování základních potřeb klientů, vyřizování pošty, předávání platebních karet, zasílání výpisů, potvrzení o zrušení, či založení účtů, zajišťování potřebných pracovních materiálů na pracovišti atd.

#### **Vstupy**

Mezi vstupy procesu asistenta se řadí požadavky klienta, požadavky bankovního poradce, požadavky team leadera a zařizování firemní korespondence. Požadavky klienta se řadí mezi nejčastější činnosti v celém procesu, který je zpracováván asistentem. Každý den se na pobočku dostaví mnoho klientů, kteří nejsou objednáni k určitému bankovnímu poradci, ale potřebují pomoc s běžnými problémy, každého klienta. V této situaci se může například jednat o navýšení limitu platby, předání platební karty, aktualizace občanského průkazu, podepsání marketingového souhlasu, otevírání sejfů, vysvětlování různých dotazů atd.

Bankovní poradci mají často mnoho práce a je potřeba podat jim pomocnou ruku, což je jeden z dalších vstupů asistenta. Asistent může vyplňovat pro bankovního poradce protokoly, scanovat důležité dokumenty, které posléze asistent, či bankovní poradce ukládá do firemního softwaru pod registrační číslo klienta, kontroluje sestavy, zajišťují kopie občanských průkazů atd.

Team leader je pozice, která má na starost bankovní poradce určitého segmentu. Často se stává, že musí zastoupit bankovního poradce kvůli nemoci, či jiným důvodům a v takové situaci nestíhá jedny ze svých povinností. Když se jedná o lehčí úkol, tak se může stát, že je přidělen právě asistentovi, který ho může vykonat. V tomto případě se jedná nejčastěji o práci v excelu, kdy asistent musí vytvořit jednotlivé tabulky kvůli nějakému účelu. Například se jedná o aktuální splnění plánu prodeje atp.

Asistent je také zodpovědný za jakoukoliv poštu, která na pobočku přijde a její doručení. Kontroluje, zdali je na pobočce dostatek pracovních pomůcek. Jestliže ne, tak musí objednat další přes speciální firemní software, kde musí vyhledat předměty, které chce koupit. Následně je pošle ke schválení. Jestliže je ředitel pobočky schválí, tak jsou předměty objednány a v nejbližší době doručeny na pobočky, kdy má jejich rozdělení na starost asistent.

### **Výstupy**

Spokojenost zákazníka je vždy důležitým ukazatelem dobře vykonané práce. Ovšem v tomto případě se jedná také o výstup, který vyplývá z úspěšně zpracovaných vstupů, které prošly celým procesem a staly se z nich výstupy. Asistent neprodává bankovní produkty jako bankovní poradce, tudíž těch výstupů je podstatně méně.

Usnadnění práce pro team leadery a bankovní poradce je jeden z nejdůležitějších výstupů. Umožňuje snadnější zvládnutí pracovních procesů u ostatních pracovních pozic v bance a vnáší do firemní kultury uvolnění a pocit toho, že bankovní poradci na svou práci nejsou sami.

Je logické, že u asistenta neexistuje tolik výstupů jako u jiných pracovních pozic v bance. Nemělo by se ovšem zapomínat na to, že všechny pracovní pozice jsou důležité, a že právě asistent pomáhá usnadňovat mnohem náročnější procesy u jiných zaměstnanců obchodní banky.

### **S jakými zdroji**

Pro pozici asistenta není potřeba vysokoškolského vzdělání. Vše potřebné se dá naučit během školení, firemních přednášek atd. Nejen asistent, ale i ostatní zaměstnanci jsou pravidelně školeni, aby dokázali intuitivně jednat s klienty a odpovídat na jejich dotazy s klidem a přehledem. Školení se mohou nacházet na pobočkách v daných divizích, či na centrále v Praze.

Všem bankovním pobočkám je pravidelně a ve velkém množství dodáváno mnoho letáku a brožur, které usnadňují zaměstnanci vysvětlit často kladené dotazy klientů. Detailně popisují, k čemu se produkt využívá, co je pro něj zapotřebí, pro koho je určen atd. V případě brožur, které se týkají všech možných aplikací obchodní banky X, je v obsahu detailní popis postupu, jak při zavádění těchto aplikací postupovat.

## **S kým a s čím**

Většina činností, které jsou v procesu asistenta zahrnuty souvisí s prací bankovních poradců. Drtivá většina úkolů, či požadavků je věnována právě z jejich strany. Jde tedy říci, že se asistent podílí na více procesech, než je ten jeho samotný. Pro bankovní poradce je důležité daný úkol důkladně vysvětlit a popsat, aby byla práce pro asistenta snadnější. Tímto se také dá lehce vyvarovat často kladeným dotazům asistenta na bankovní poradce, který zpomaluje oba procesy. To stejné platí také pro team leadera, který mívá častý kontakt s asistentem.

Během prvních pracovních měsíců na pracovní pozici asistenta dochází k zaškolování. S tím souvisí také nasazení trenéra, v dnešní době nazýváno i v České republice již pouze anglickým názvem, coachem. Coach doprovází asistenta po celý den, někdy se může jednat také o několik dní v kuse. Dohlíží na jeho práci, poskytuje rady podtržené několika lety zkušenostmi, snaží se motivovat zaměstnance, ukázat mu směr a důležitost celé práce, činnosti a celkové procesu, který vykonává.

## **Jak**

Je několik způsobů, kterým může asistent vykonávat své činnosti, které vedou k úspěšnému dokončení celého procesu. Jedním z nich je školení. Školení vysvětluje aktuální novinky, v pracovním softwaru a jiných důležitých pracovních materiálech, se kterým přichází asistent do kontaktu.

## **Klíčové ukazatele výkonnosti**

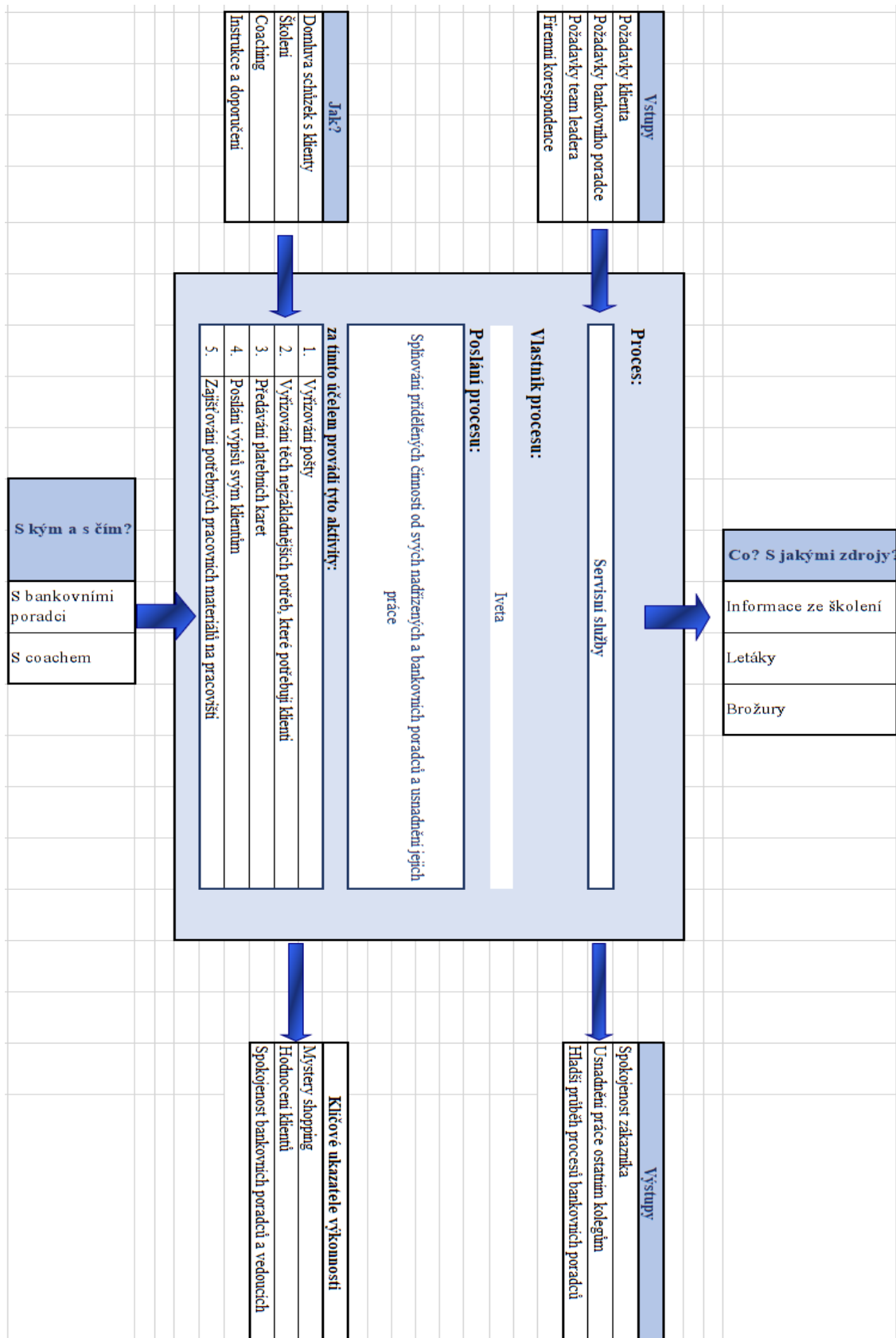
Ukazatele výkonnosti pro pozici asistenta neboli pracovníka obchodní podpory jsou v tomto případě podstatně omezeny. Jedná se o již zmíněný mystery shopping, hodnocení klientů a spokojenost bankovních poradců a team leaderů, popřípadě jiných vedoucích pracovníků na dané pobočce.

Na pozici asistenta není mystery shopping tak častý, jako u pracovní pozice bankovního poradce. Ovšem i zde se může vyskytnout. Hodnocení probíhá stejně. Pověřená osoba předstírá, že je zarputilý klient, který chce určitou věc. Dle této situace hodnotí asistentův přístup, ochotu, znalosti, rychlost atd. Výsledky jsou poté předány vedení, které se snaží vylepšit, či zredukovat asistentovi nedostatky.

Spokojenost bankovních poradců a vedoucích je klíčový ukazatel, který je jeden z těch nejdůležitějších. Je důležité neopomíjet, že asistent je zde zejména proto, aby usnadnil práci bankovních poradců, která zajišťuje majoritní většinu všech obchodů uzavřených v celé obchodní bance. Jestliže bankovní poradci nejsou spokojeni s asistentem, nahlásí to vedoucímu, který se tuto situaci snaží vyřešit.

Stejně mohou postupovat také spokojeni, či nespokojeni klienti obchodní banky. U team leadera, náměstka, či ředitele pobočky si mohou konkrétně stěžovat, či asistenta pochválit. V případě, že si klient stěžuje, tak se ho daný vedoucí zeptá na konkrétní problémy, se kterými přišel klient do kontaktu s asistentem. Tyto problémy se posléze snaží vyřešit.

Obrázek 5. 16 Želví diagram pro asistenta bankovních poradců



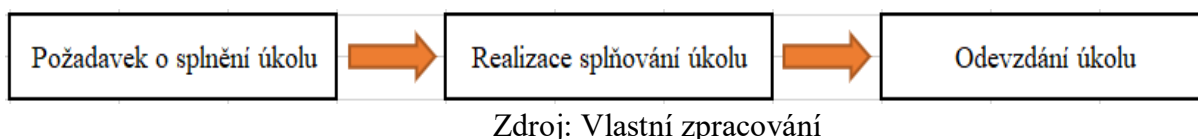
Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Podprocesy pro servisní služby

K procesu servisní služby se nacházejí také určité podprocesy, které jsou důležité pro celý proces. Nevyskytuje se jich tolik, kolik u procesu bankovního poradce, ale je důležité vědět, že se procesy velmi často protínají.

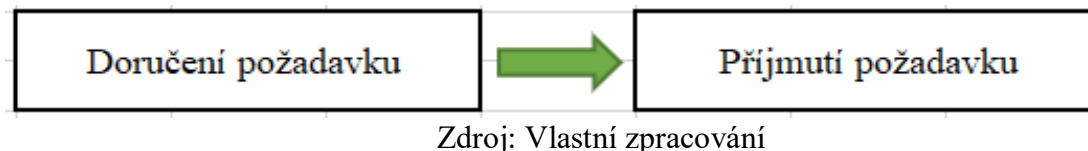
Na obrázku 5. 17 Rozložení procesu servisní služby na 1. úrovni lze vidět jeho 3 části. Požadavek o splnění úkolů je podáván z velké části bankovním poradcem. Poté asistent realizuje splnění daného úkolu, který posléze odevzdává zadavateli úkolu.

**Obrázek 5. 17 Rozložení procesu servisní služby na 1. úrovni**



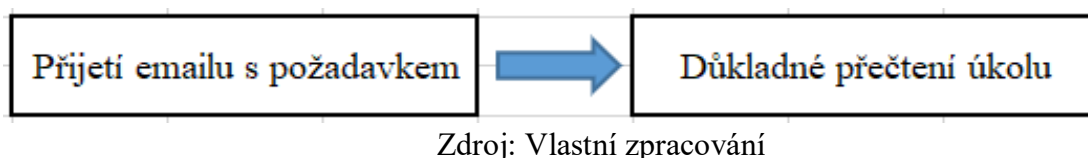
Dle obrázku 5. 18 Podproces požadavku o splnění úkolu na 2. úrovni lze vidět, že se skládá z doručení požadavku, který bývá přes email, či osobně. Následovně probíhá přijetí požadavku, během kterého se vysvětlí podstatné části úkolu a asistent oznámí pravděpodobné dokončení úkolu.

**Obrázek 5. 18 Podproces požadavku o splnění úkolu na 2. úrovni**



Doručení požadavku probíhá nejčastěji emailem, jelikož bankovní pobočka L2 je poměrně rozsáhlá a osobní předání by vždy zabralo mnoho času. Asistent si poté daný úkol důkladně přečte. V případě nalezení určitých nejasností kontaktuje bankovního poradce a nechá si nejasné věci vysvětlit, viz. obrázek 5. 19 Doručení požadavku – podproces 3. úrovně.

**Obrázek 5. 19 Doručení požadavku – podproces 3. úrovně**





Často se stává, že určité úkoly nelze splnit z důvodu nedostatku potřebných materiálů. Proto je důležité si tyto informace ověřit. Jakmile jsou ověřeny, asistent oznamuje potvrzení úkolu emailem, který posílá bankovnímu poradci, pro který je úkol zpracováván, viz obrázek 5. 20 Přijmutí požadavku – podproces 3. úrovně.

**Obrázek 5. 20 Přijmutí požadavku – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 5. 21 Podproces realizace splnění úkolu na 2. úrovni lze vidět, že podstatnou částí je ujasnění realizace úkolu, tedy jakými způsoby se bude zpracovávat. V Obchodní bance X je na výběr několik softwarů, které lze použít. Ve většině případů se programy musí použít najednou. V takové situaci může dojít ke zbytečnému zmatku a prodloužení celkového procesu zejména u nových zaměstnanců. Následovně je úkol vypracován.

**Obrázek 5. 21 Podproces realizace splnění úkolu na 2. úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 5. 22 Ujasnění realizace úkolu – podproces 3. úrovně lze vidět, že je důležité důkladně přečtení zadání, aby nedošlo ke špatnému pochopení úkolu, který by měl za následek jeho špatné plnění. Následovně je důležitá volba pracovního softwaru.

**Obrázek 5. 22 Ujasnění realizace úkolu – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

K vypracování úkolu je potřebný sběr důležitých informací. To se týká především důležitých údajů, které se týkají klienta. Tyto údaje dopomůžou ke správně tvorbě daného úkolu. Je důležité brát v potaz, že všechny informace, se kterými asistent pracuje, nesmí publikovat na veřejnosti, viz obrázek 5. 23 Vypracování daného úkolu – podproces 3. úrovně.

**Obrázek 5. 23 Vypracování daného úkolu – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 5. 24 Podproces odevzdání úkolu na 2. úrovni lze vidět kontrolu úkolu. Tento podproces 2. úrovně je velmi důležitý. V případě neúspěšné kontroly, se musí úkol udělat znova. Následovně probíhá oznámení o dokončení úkolu. Nejčastěji bankovnímu poradci, či team leaderovi.

**Obrázek 5. 24 Podproces odevzdání úkolu na 2. úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 5. 25 Kontrola úkolů – podproces 3. úrovně vidíme, že asistent provádí souhrn všech věcí, které museli být v daném úkolu splněny. Následovně si úkol přečte, zdali v něm nechybí něco z daného seznamu.

**Obrázek 5. 25 Kontrola úkolů – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

Po kontrole úkolu se asistent radí s bankovním poradcem ohledně celého úkolu a jeho zpracování. Když se oba ve všem shodnou, tak asistent odevzdá již vyhotovený úkol bankovnímu poradci, viz. obrázek 5. 26 Oznámení o dokončení – podproces 3. úrovně

**Obrázek 5. 26 Oznámení o dokončení – podproces 3. úrovně**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4 Kultura organizace

Úspěšné procesní řízení se opírá o několik důležitých aspektů. Jedním z nich je kultura organizace. Již bylo zmíněno, že Charles Handy (1985) identifikoval čtyři základní typy organizačních kultur. Na pobočce, o které je tato diplomová práce zpracovávána se může polemizovat, zdali se jedná o kulturu moci, či kulturu funkcí. Ovšem znaky kultury funkcí v obchodní bance X většinou převládají.

První si v této práci zvýrazníme, jaké prvky z kultury moci se na dané pobočce vyskytují, a poté budou popsány zbylé prvky z kultury funkcí, která v obchodní bance X převládá.

Nelze říct, že se zaměstnanci při všech problémech obracejí na svého nadřízeného, ovšem v mnoha případech to k tomu směřuje. Bankovní poradce se obrací na svého team leadera a team leader na náměstka, či ředitele pobočky. Tohle například funguje u schvalování úvěrů, kdy určitý nadřízený smí schválit určitý objem úvěru. Bankovní poradce je tedy nucen obrátit se na své nadřízené.

Kultura funkcí je ta správná kultura, kterou lze popsat pobočku obchodní banky X, o které je psána tato diplomová práce. Obchodní banka obsahuje mnoho pravidel, postupů, norem. Ohledně toho je pro každého zaměstnance věnováno nespočet e-learningů, školení, kurzů a přednášek. Pro každou pracovní pozici existují odlišné kurzy, metody, či techniky výuky. Kultura funkcí je definovaná jako kontrolovatelný trh, kde hloubka specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace. V tomto ohledu je to pro obchodní banku poměrně přesné. Aktuálně je téměř každý člen domácnosti vybaven chytrým telefonem, stolním počítačem, či notebookem. Tyto zařízení umožňují klientovi vyřešit si většinu svých požadavků z pohodlí domova, aniž by museli navštívit pobočku obchodní banky X. Obchodní banka X se v posledních pár letech rozhodla zaměřit své úsilí právě na tyto technologie, kde se jim to v poslední době velmi daří a mnoho klientů zejména lidé ve věku 18-30 let se velmi rychle naučili tuto možnost využívat. Nutno podotknout, že i přes tento vývoj technologií je nutno kvůli určitým bankovním produktům pobočku obchodní banky X navštívit.

## 5.5 Manažerský styl

Manažerský styl je ovlivňován řadou faktorů, kterými mohou být například osobnost a charakter jedince, situace firmy atd. Všechny informace, které se týkají popisu manažerského stylu, který je aplikován na pobočce obchodní banky X, vyplývá z dvouletého pozorování. Nejedná se o určité informace, které jsou společností prezentovány veřejně.

Nejdůležitějším měřítkem k určení manažerského stylu je manažerův zájem o výsledky a zájem o lidi. Žádný z manažerů, kteří na pobočce pracují, nevyniká formálním stylem řízení. Tento styl se vyznačuje minimálním zájmem o lidi i o výsledky. To se v tomto případě říct nedá. Direktivní styl řízení, kdy jde manažerovi jen a pouze výsledky, se také nedá přiřadit. Řízení venkovského klubu také ne, protože je tento styl velmi nepraktický a téměř žádná společnost by nedosáhla plánovaných výsledků.

Dle mého názoru jak u ředitele, tak náměstka pobočky převládá týmový styl řízení. Zejména u náměstka pobočky lze snadno rozpoznat, že dbá o svůj tým, zajímá se o ně, snaží se pomáhat pomocnou rukou, vést je správným směrem a ukázat jim cíl. Tento styl řízení přináší dobré výsledky a přináší dobrou atmosféru mezi lidmi. Pomocí týmové stylu řízení je také větší šance úspěchu ve všech procesech, které jsou v této práci zmíněny. Bez dobré firemní atmosféry, kultury, zaměstnaneckých vztahů, by firemní procesy byly pomalejší a často by mohly vést i k neúspěchu.

Dle kapitoly Trojúhelník Struktura – styl – kultura lze vyvodit, že tyto tři již zmíněné faktory jsou pro každou společnost důležité. Závisí na nich celá společnost. Na struktuře společnosti, stylu vedení a firemní kultuře se odráží celé procesní řízení v organizaci. Podle vyvozených výsledků v této práci se lze říct, že procesní řízení probíhá ve velmi dobrém stavu a vedení společnosti neustále dbá na udržení a neustálém zlepšení všech procesů v organizaci.

## 6 Návrhy a doporučení

V této části diplomové práce jsou podávány návrhy a doporučení, které vyplývají z praktické části. Všechna data byla čerpána z interních zdrojů od zaměstnanců společnosti s mnohaletými zkušenostmi na několika pracovních pozicích. Byly součástí několika procesů a jejich přínos byl velmi užitečný. Další informace vycházejí z dvouletého pozorování z pozice stážisty, kdy jsem já, autor této diplomové práce, vyzkoušel vícero pracovních pozic a měl kontakt s mnoha zaměstnanci.

V diplomové práci byly vizualizovány dva procesy, které vykonávají zaměstnanci na pozici bankovní poradce a asistent neboli často přezdívané jako pracovník obchodní podpory. Vizualizace a následný důkladný popis všech činností v procesu pomohl vyjasnit průběh celého procesu, na jehož základě byla navržena doporučení ke zlepšení celého procesu.

Dále byla v diplomové práci popsána kultura organizace a manažerský styl vedení, který byl zaměřený na specifickou pobočku v Ostravě. Na tato dvě témata byla také vytvořena doporučení ke zlepšení na základě osobního pozorování.

### 6.1 Návrhy vyvozené z želvího diagramu pro bankovního poradce

Během aplikace želvího diagramu, který byl zaměřen na proces bankovního poradce, šlo rozpoznat značné vytížení dané pracovní pozice. Pouze z želvího diagramu lze rozpoznat, že by se v určitých činnostech v procesu mělo pro bankovního poradce výrazně ulevit, aby měl více času zaměřit se na méně svých činností a mohl pro ně vynaložit větší úsilí, které by dle očekávání přinášelo lepší výsledky.

Při sjednání většího úvěru potřebují bankovní poradci potvrzení svého nadřízeného. Tato akce zdržuje proces a bylo by vhodné proto zavést určité změny. Bylo by vhodné vytvořit určitou tabulku, která by znázorňovala, jak velký úvěr mohou bankovní poradci sami schválit na základě svých odpracovaných let ve společnosti. V praxi by to vypadalo následovně. Byla by vytvořena tabulka, která by popisovala pracovní pozici a pro jaký segment pracuje, zdali se jedná o Standard, Affluent, Top Affluent, SB, nebo Top SB. Každý segment by měl v tabulce rozdílné odpracované roky, dle kterých by byl určený limit, do jakého bankovní poradci mohou schvalovat úvěry. Nyní je schvalování úvěru fixně dané pro určitou pracovní pozici v daném segmentu. Takto by se usnadnila práce pro zaměstnance, kteří ve společnosti na daném segmentu pracují již delší dobu.

Mezi další návrhy pro celkové zlepšení procesu, do kterého je zapojený bankovní poradce jsou častější školení na pobočce L2. Tento návrh se týká zejména pro období, kdy je zaměstnanec ve společnosti nový a je nucen často navštěvovat centrálu v Praze kvůli mnoha školení. Časté výjezdy do Prahy kvůli školení zpomalují adaptaci zaměstnance na své pobočce a seznámení s kolegy, což má za následek zpomalení celkového procesu již od začátku, kdy daný jednotlivec nastoupí do své pracovní pozice. Řešením by mohlo být přesunutí většinu školení na pobočky L2. To znamená, že všichni zaměstnanci pracující na dané pobočce L2 by měli školení přímo na svém pracovišti a zaměstnanci pracující na pobočkách L1 by se jezdili školit na pobočky L2, pod které spadají. Cestování z poboček L1 na L2 zabere málo času, protože se z velké části nacházejí ve stejném městě. Zaměstnancům by se tak urychlila celková adaptace ve společnosti, což by vedlo k lepšímu pochopení svého pracoviště, lepší atmosféře mezi zaměstnanci a vyšší efektivitu a produktivitu, která by přinesla urychlení procesů a zajištění lepších a stabilnějších výsledků.

Bankovní poradce vykonává sám velké množství činností. Často nemá čas na své klienty, kteří akutně něco potřebují a dochází k situacím, kdy má bankovní poradce rozpracováno mnoho úkolu, kdy se může časem stát, že na nějaký zapomene a zastaví se tím celý proces. Tento problém by mohlo vyřešit větší zapojení asistenta, který by tím pádem potřeboval větší znalosti s danou problematikou, kterou by asistent doplnil ve školení a samostudiem určená obchodní bankou X. Bankovní poradce by měl více prostoru, stíhal by zvládat náročné pracovní hodiny s větším přehledem, a tudíž by rostl nejenom jeho výkon a výsledky, ale také spokojenost klientů a reputace celé společnosti.

## **6.2 Návrhy vyvozené z želvího diagramu pro asistenta bankovních poradců**

Při prvním porovnání želvího diagramu pro bankovního poradce a asistenta lze vidět, že v celém procesu, týkající se asistenta, je méně činností ke zpracování. V podkapitole 6.1 Návrhy vyvozené z želvího diagramu pro bankovního poradce bylo zmíněno, že by bylo vhodné určité činnosti bankovního poradce přesunout na asistenta, který by pro dané úkoly dostal patřičné školení. Problém je v tom, že každý asistent vykonává v každém segmentu trochu rozdílné činnosti. Bylo by tedy dobré, aby každý asistent dostal patřičné školení podle segmentu, ve kterém pracuje. Asistent pro bankovní poradce Top Affluent by měl rozdílné školení, než asistent pro bankovní poradce Standard a Affluent. S pomocí této změny by se celkový proces asistentů zvětšil, ale bankovní poradci by se mohli věnovat svým činnostem s větší efektivitou a produktivitou. Také je v této změně podstatná výhoda v tom, že se po určité době dostane mnoho asistentů na pracovní pozici bankovního poradce. V době, kdy by začal

asistent pracovat jako bankovní poradce by již znal mnoho věcí, které běžně vykonávají bankovní poradci, a tudíž by celková adaptace byla mnohem jednodušší a vykonávané činnosti by již od začátku probíhaly snadnější cestou, což by mělo za výsledek rychlejší a úspěšnější zvládnutí celého procesu.

### **6.3 Všeobecné návrhy**

Celkové zlepšení vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti přispívá k lepší atmosféře, porozumění, zrychlení procesů atd. K tomuto slouží například teambuilding. Na pobočkách se organizuje jeden teambuilding ročně, což je dle mého názoru málo. Navrhuji alespoň dva až tři teambuildingové akce každý rok, pro upevnění a případné zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Tento krok by měl přispět ke zlepšení všech procesů, na kterých se zaměstnanci podílí a musí mezi sebou kooperovat.

Z dvouletého pozorování na pobočce obchodní banky X vyplývá jeden jasný fakt. Velmi časté výpadky firemních softwarů. I několikrát během týdne se stává, že vypadnou firemní softwary, které většina zaměstnanců využívá a nemůže tak adekvátně odvádět svou práci. To má za následek nespokojenost klientů a v tom nejhorším případě jejich odchod a menší příchod nových klientů žádající o vytvoření svého účtu. Tento problém se v některých případech objevuje i v uživatelských aplikacích. Jedná se zejména o mobilní aplikaci, která někdy také nefunguje. Odstranění, či alespoň redukce tohoto problému je již obtížnější. Bylo by však vhodné vytvořit prozatímní software, který by se využíval v době výpadků hlavních softwarů. Tento prozatímní software by dokázal vyřešit alespoň běžné požadavky klientů, aby se stihly vykonat nezbytně nutné požadavky.

Pracovní doba v obchodní bance X začíná vždy od 8:30 a končí buď v 16:00, 16:30, 17:00, či 17:30. Tento koncept je založen na delší pracovní době každé pondělí, kdy všichni lidé potřebují v bance zařídit mnoho věcí, jelikož přes víkend byla pobočka zavřená. A v pátky je pracovní doba do 16:00, protože lidé mají ve zvyku již nebýt tak aktivní a banky tak často nenavštěvují. Tento koncept dle mého názoru dával smysl před pár lety, kdy ještě neexistovalo tak kvalitní internetové bankovníctví, které máme nyní. Spoustu věcí se vyřeší neprodleně právě přes internetové bankovníctví nebo přes telefon, kdy se může například jednat o akutní navýšení platebního limitu. Zkrácení celkové pracovní doby v každém pracovním dnu do 16:00 by navýšil pracovní motivaci, vzrostla by větší nálada mezi pracovníky a tím by se zvýšila i celková efektivita a rychlost zpracování celkových procesů, probíhajících na dané pobočce.

## 7 Závěr

Tématem diplomové práce byla aplikace procesního řízení v obchodní bance. Obchodní banka si nepřála být v této diplomové práci konkrétně zmiňována a z toho důvodu je označována nejčastěji jako obchodní banka X, či společnost X nacházející se ve městě Ostrava. K dosažení potřebných informací a dat, které vedly k výstupu diplomové práce bylo zapotřebí dvou leté praxe na dané pobočce a možnost spolehnout se na náměstkyni pobočky, která vždy poskytla potřebné informace v momentě, kdy byly potřeba.

Cílem diplomové práce bylo důkladně vysvětlit podstatné procesy, které se v obchodní bance dějí a kterých se účastnil téměř každý člověk, který kdy přišel do kontaktu s jakoukoliv obchodní bankou. Dále byly všechny činnosti v procesu důkladně popsány a vysvětleny a dle popisu navržena určitá doporučení ke zlepšení a urychlení daného procesu.

Pro dosažení cíle byl použit Želví diagram, který je rozdělen na šest částí, kdy se každá věnuje určité činnosti, která pomáhá vykonávat sledovaný proces. Následovně byly všechny zkoumané procesy rozčleněny na podprocesy, které obsahují až 3 úrovně. Každý podproces všech úrovní byl důkladně popsán a vysvětlen. Výsledky Želvího diagramu a rozčlenění do podprocesů byly využity k rozpoznání důležitých procesů, které se na dané pobočce. Získané informace byly následně použity k navržení změn, které by měly zlepšit zkoumané procesy v jeho jednoduchosti a provedení. Také se snaží omezit jeho určitá zpomalení, které v bankovníctví hraje důležitou roli.

První kapitolou je úvod, který představuje shrnutí bankovníctví v České republice, vysvětluje jeho růst a nové trendy, které se v dnešní době v bankovním odvětví vyskytují. Dále vymezuje cíl a předmět, který byl pro účely práce vymezen. Druhá kapitola se zaměřuje na metodiku a metody zpracování diplomové práce. Kapitola je zaměřena na Želví diagram, vysvětluje, k čemu se využívá, v čem tkví jeho síla, z jakých částí se skládá a co znamenají. Dále popisuje cestu k dosažení informací a dat, které byly v diplomové práci využívány. Byl vysvětlen postup a smysl jejich využití. Třetí kapitola se věnuje teoretickému obsahu. Teoretická část zahrnuje pojmy, jakými jsou procesy, procesní řízení, standardizace procesů a další. Vymezena je rovněž kultura organizace, organizační struktura a manažerský styl vedení, protože mají nemalou část vlivu na všechny procesy probíhající nejen na dané pobočce, ale také v celé společnosti. Ve čtvrté kapitole je popsána samotná organizace, pro kterou je diplomová práce zpracovávána. Popis je zaměřen na představení obchodní banky X, vysvětluje nejprodávanější produkty, vysvětluje organizační strukturu a další. Pomocí těchto vysvětlení si



lze snadněji představit společnost, o které je diplomová práce psána. Pátá kapitola slouží k aplikaci Želvího diagramu. Dále jsou procesy rozčleněny do podprocesů, které obsahují až 3 úrovně. Tyto činnosti významně pomohly k dosažení cíle práce. V šesté kapitole jsou přehledně shrnuty zjištěné výsledky, které byly využity při tvorbě doporučení a návrhů pro obchodní banku X.

Na základě dvou letého pozorování, Želvího diagramu a vytvoření vizualizace všech procesů a podprocesů pro obchodní banku X, bylo doporučeno několik návrhů a doporučení ke zlepšení. Mezi nejdůležitější návrhy patří předání určitých činností bankovního poradce na asistenta, kterému by k tomu účelu bylo poskytnuto patřičné vzdělání.

Obchodní banka X je velmi stabilní a konkurenceschopnou obchodní bankou. Její výhoda spočívá v brzký vstup na náš trh a moderní internetové a mobilní bankovníctví, kdy v dnešní době mnoho lidí klade důraz na možnost vyřešit si své naléhavé věci přes internet pomocí mobilního telefonu, popřípadě přes notebook, či stolní počítač. Je důležité nezapomenout, že i přes tyto trendy je na bankovní pobočce stále mnoho procesů, které musí být vykonané s účastí člověka. I přes jejich současné fungování bych se nespolehal pouze na moderní technologie a snažil bych se stabilně rozvíjet oba tyto proudy, protože dle mého názoru je toto cesta k úspěšnému rozvoji celé společnosti.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

- [1] CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*, Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 80-72870-33-5.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [3] FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB – TUO, 2003. ISBN 978-80-248-0500-6.
- [4] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [5] HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [6] HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
- [7] MIHALČOVÁ, Bohuslava a Mária JANOŠKOVÁ. *New trends in process control management*. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4161-8.
- [8] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- [9] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování 2.*, aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [10] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*, Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [11] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

## Elektronické dokumenty a ostatní

- [12] 16949STORE. *How to use turtle diagram* [online]. 2018 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://16949store.com/articles/how-to-use-turtle-diagrams/>
- [13] BLACKMORES. *The power of using Turtle diagram* [online]. 2016 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://blackmoresuk.com/the-power-of-using-turtle-diagrams/>
- [14] BRŮČKOVÁ, Jitka. *Procesní řízení ve vybrané společnosti*. Pardubice, 2016. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní.
- [15] BUREŠ, Michal. *Podíl bank na trhu* [online]. 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/>
- [16] GLOBAL CERTIFICATION BODY. *How important are Turtle Diagrams for an organization?* [online]. 2017 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/en-CA/resources/blog/june-2017/turtle-diagrams>
- [17] HORA, Karel. *Procesní řízení firmy a jeho význam pro řešení krizových situací*. Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.
- [18] KHK. *Procesní model systému managementu* [online]. 2016 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/06-procesni-model-systemu-managementu-jakosti/06-procesni-management.pdf>
- [19] SOTONIAK, Tomáš. *Implementace procesního řízení a automatizace řídicích procesů v praxi*. Ostrava, 2011. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta elektrotechniky a informatiky.
- [20] TRČKA, Lukáš. *Procesní řízení vysokoškolského vzdělání*. Zlín, 2014. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.
- [21] VRÁNOVÁ, Helena. *Procesní řízení společnosti*. Pardubice, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní.

## **Seznam zkratk**

ČSOB – Československá obchodní banka

IT – Informační technologie

L1 – Menší bankovní pobočka, která se zodpovídá pobočce L2

L2 – Větší bankovní pobočka

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2019

.....

Lukáš Kristiník

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1** – Želví diagram pro bankovního poradce

**Příloha č. 2** – Želví diagram pro asistenta bankovních poradců

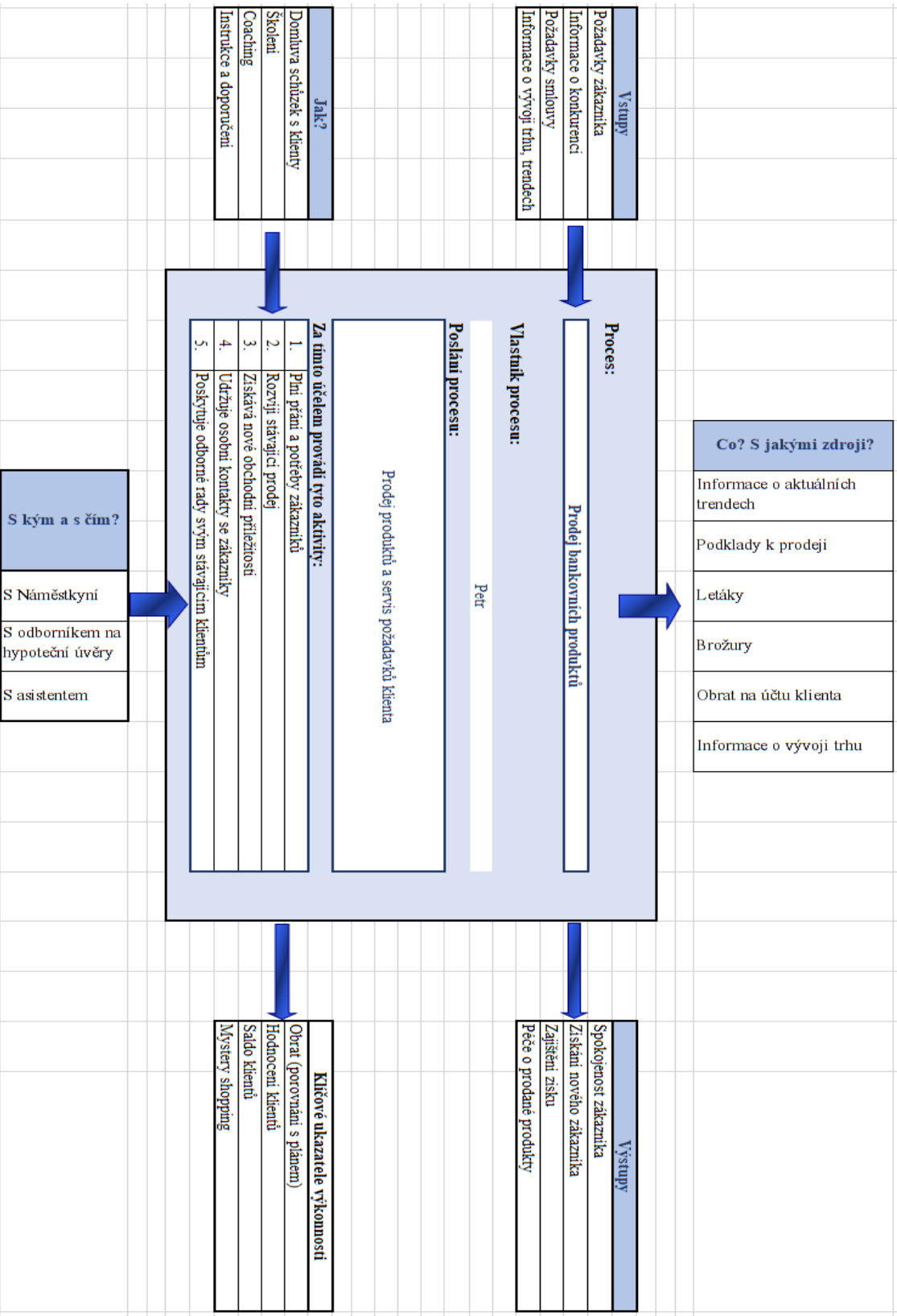
**Příloha č. 3** – Organizační struktura pobočky L2 v Ostravě

**Příloha č. 4** – Vývojový diagram – Nabídka daného produktu

**Příloha č. 5** – Polostrukturovaný rozhovor

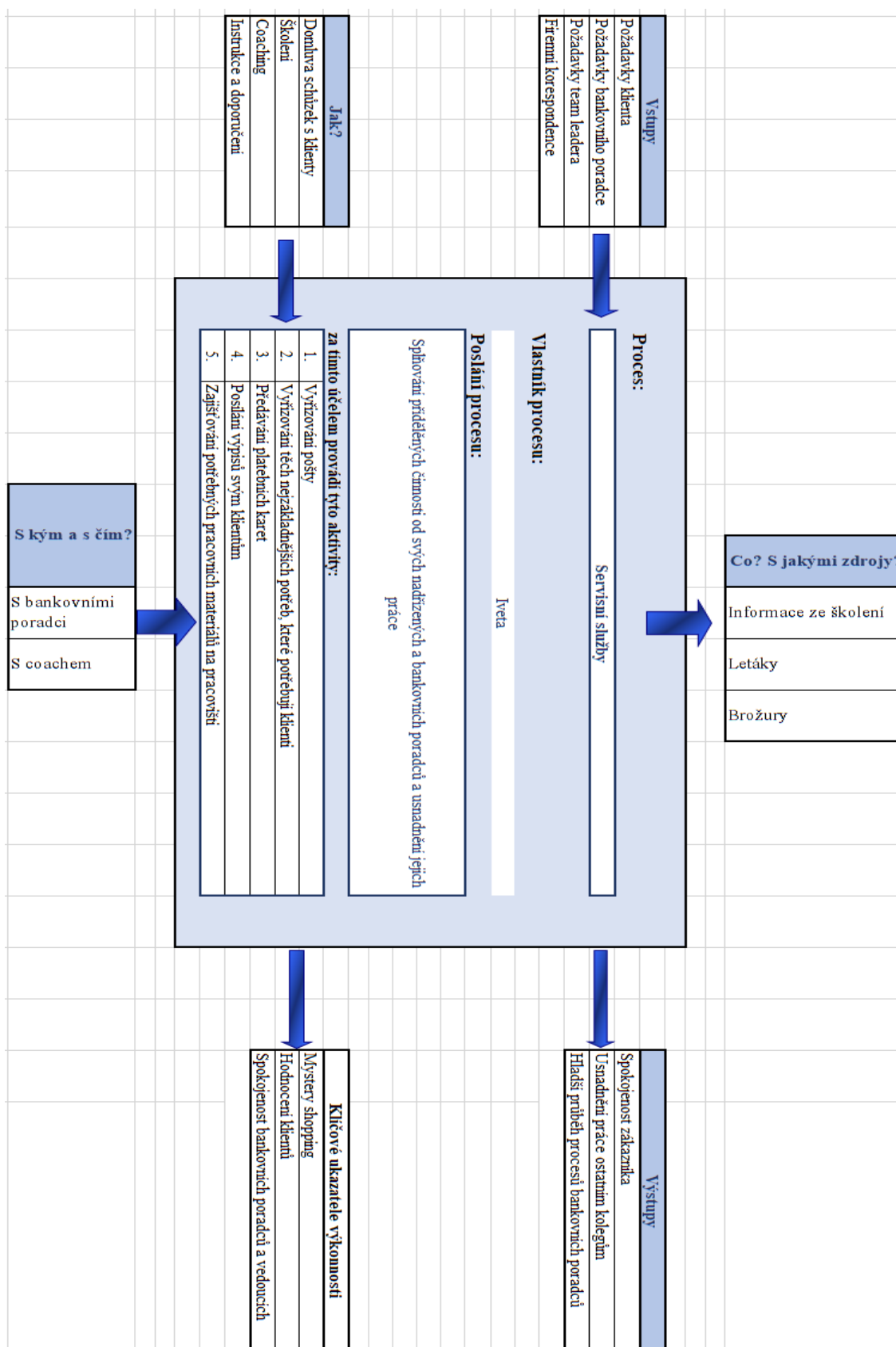
# Přílohy

Příloha č 1 – Želví diagram pro bankovního poradce



Zdroj: Vlastní zpracování

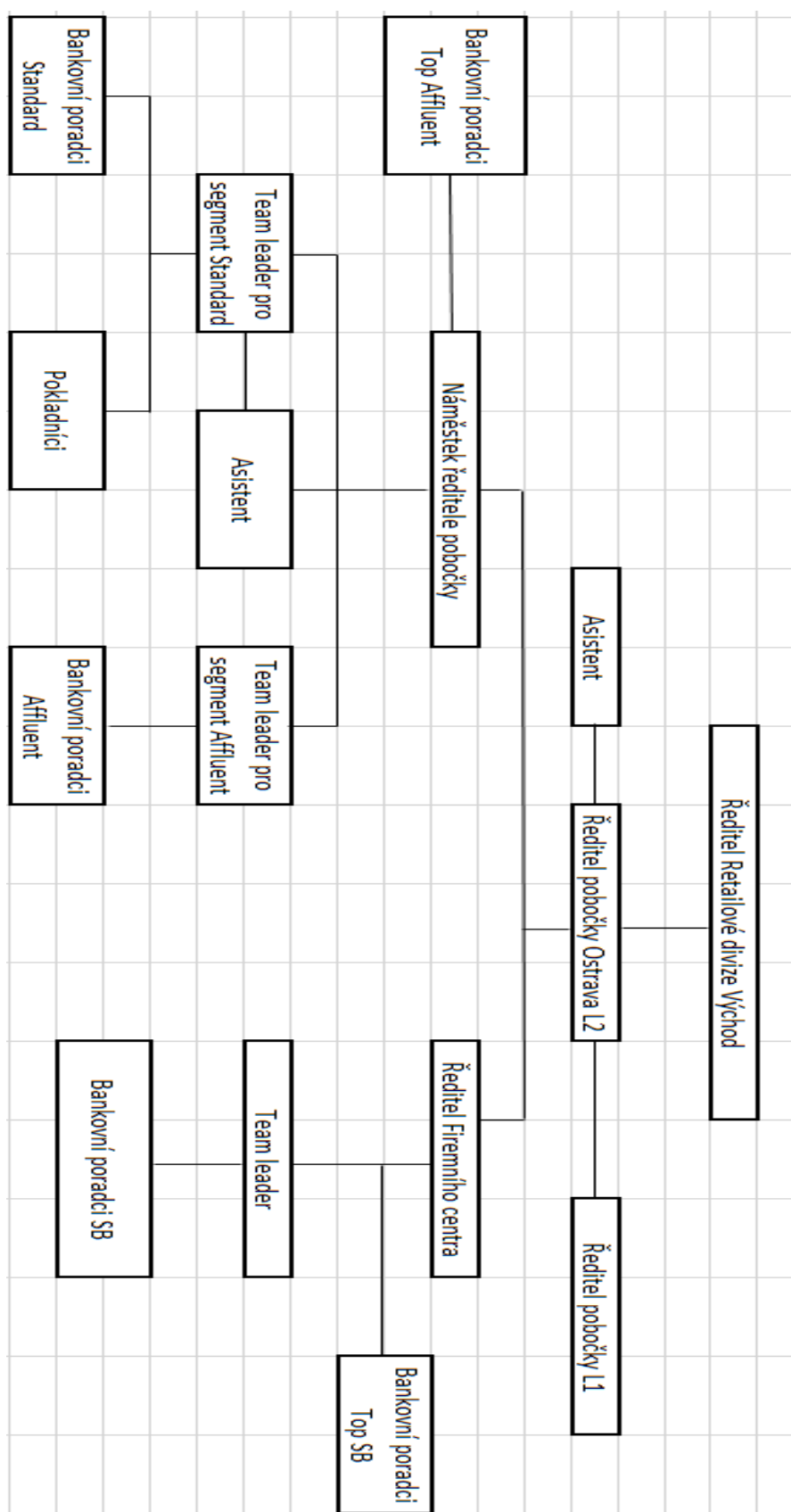
## Příloha č. 2 – Želví diagram pro asistenta bankovních poradců



Zdroj: Vlastní zpracování

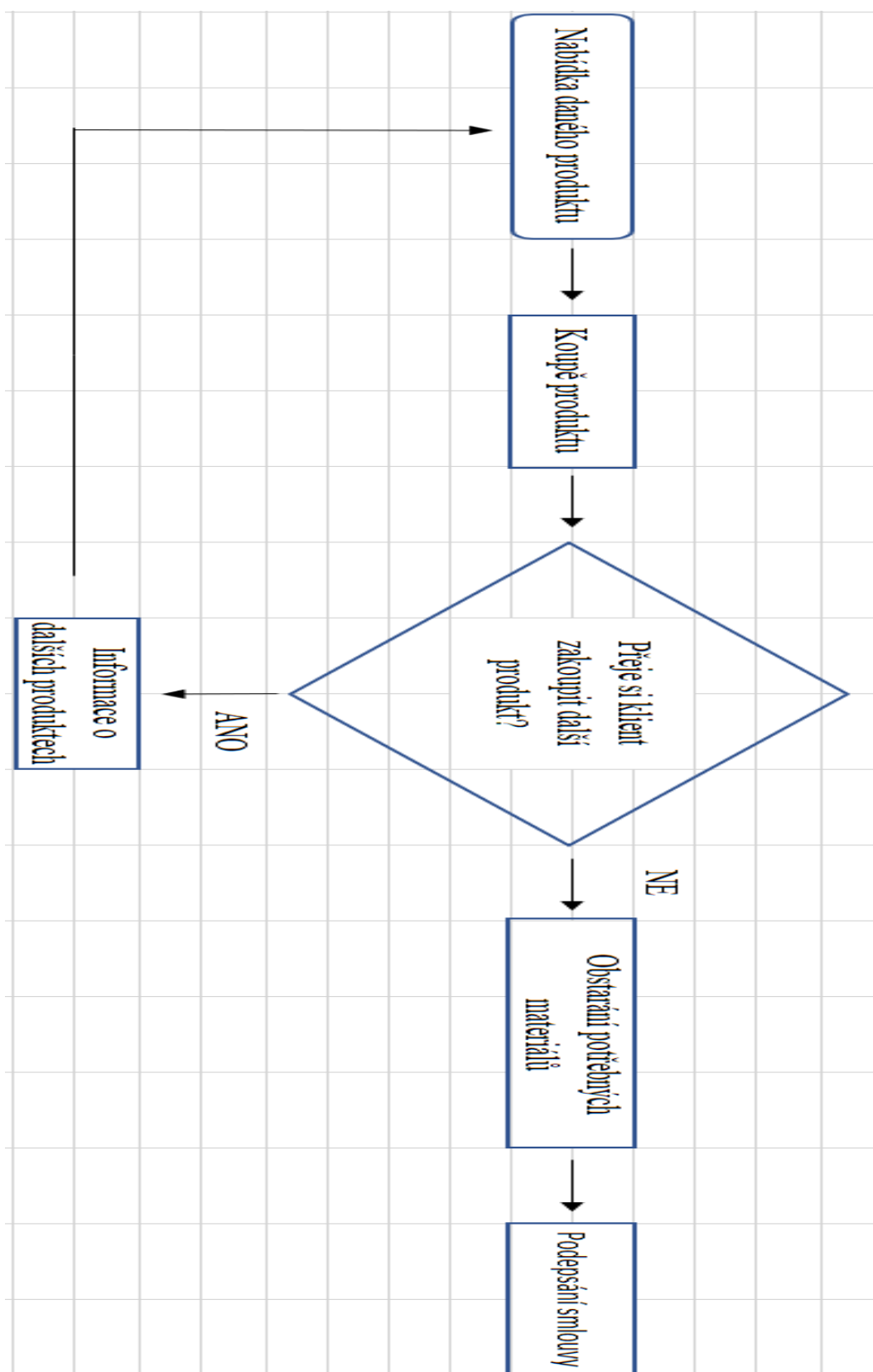


**Příloha č. 3 – Organizační struktura pobočky L2 v Ostravě**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 4 – Vývojový diagram – Nabídka daného produktu**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 5 – Polostrukturovaný rozhovor

Otázka	S kým se podílíte na procesu prodeje produktů?
Odpověď	Nejčastěji s náměstkyní pobočky. Dále s asistentem, či dalšími bankovními poradci.
Otázka	Jak se domlouváte s klientem na schůzce?
Odpověď	Buď se ozve sám, nebo mu zavolám. Někdy se stane, že jsme domluveni z předchozí schůzky.
Otázka	Jak probíhá váš kontakt s klientem?
Odpověď	Vždy je dobré nastavit přátelskou atmosféru. Nabídnou něco k pití, zeptám se jak se mají a jdu k věci.
Otázka	S jakými materiály pracujete při kontaktu s klientem?
Odpověď	Nejčastěji požívám brožury, které obsahují dobře vysvětlené návody, ale často si vystačím sám.
Otázka	Dají se brožury použít ke všemu?
Odpověď	Určitě ne, využívají se spíše k porozumnění bankovních aplikací.
Otázka	Pomáhají vám k realizaci prodeje bankovních produktů coachingy a školení, které společnost nabízí?
Odpověď	Při nástupu na pracovní pozici určitě ano.
Otázka	Dle jakých měřítek si myslíte, že je vaše práce nejvíce hodnocena?
Odpověď	Určitě plán prodeje.
Otázka	Napadá vás určitá doporučení, které by urychlilo celkový proces, kterému se věnujete?
Odpověď	Bylo by dobré, aby podnikové softwary fungovali rychleji a docházelo k menším poruchám.
Otázka	Jste spokojen s prací, kterou vykonává asistent?
Odpověď	Ano, v mnoha věcech často pomůže.
Otázka	Nenapadlo vás někdy, že by mohl vykonávat více vaši práce? Dost by vám tím pomohl.
Odpověď	To by nebyl špatný nápad. Musel by projít řadu školení, ale asi by to šlo.
Otázka	Vyhovuje vám otevírací doba pobočky?
Odpověď	V některých dnech bych ji zmenšil. Ovšem chápu, že nějací klienti nemají do banky kdy jindy jít.

Zdroj: Vlastní zpracování